الإدارة العامة والتربوية

في عالمنا المعاصر

عنـوان الكتاب: الإدارة العامة والتربية في عالمنا المعاصر
تـأليـــــــــف: د. سعاد هاشم قصيبات
رقم الإيداع: **2009/780**
الترقيم الدولي: **ISBN: 978-9959-55-057- 6**

الطبعة الأولى

2010

الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر



8 أ شارع أحمد فخري - مدينة نصر - القاهرة - مصر

تليفاكس: 22759945 - 22739110 (00202)
الموقع الإلكتروني: www.arbgroup.net.eg

الإدارة العامة والتربوية في عالمنا المعاصر

تأليف

الدكتورة/ سعاد هاشم قصيبات

الأستاذ المشارك في كلية الآداب

جامعة السابع من أكتوبر

بِسۡمِ ٱللَّهِ ٱلرَّحۡمَٰنِ ٱلرَّحِيمِ

﴿ ومَا أُوتِيتُمْ مِّنَ الْعلم إلا قليلا ﴾

صدق الله العظيم

(سورة الإسراء، آية 85)

الاهداء

إلى من رباني وعلمني وشجعني

إلى روح والدي الطاهرة

عرفانا بأبوته البارة

وتخليدا لذكراه

المحتويات

الموضوع	الصفحة
مقدمة الكتاب	11
تعريف الإدارة	13
أهمية الإدارة	15
علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى	17
أنواع الإدارة	17
التطور التاريخي لمفاهيم الإدارة	18
الفصل الأول: تطور مفاهيم الإدارة	13
تأثير العلوم السلوكية على مفاهيم الإدارة	20
العلاقات الإنسانية في الإدارة	23
الفصل الثاني : وظائف الإدارة	35
مفهوم الوظائف الإدارية	35
التخطيط	35
تعريفه	36
أهمية التخطيط	36
مبادئ التخطيط	37
التخطيط والخطة	38
أنواع التخطيط	39
مراحل التخطيط	39
مزايا التخطيط الجيد	40
السياسات : مفهومها - أنواعها - الشروط الواجب توافرها فيها	41

الإجراءات : مفهومها ---------- 42

القواعد ---------- 42

الفصل الثالث : اتخاذ القرارات ---------- 45

مفهوم عملية اتخاذ القرار ---------- 45

أهمية اتخاذ القرارات الصحيحة ---------- 45

طرق اتخاذ القرارات ---------- 45

الفصل الرابع : التنظيم ---------- 47

تعريفه - مبادئه ---------- 47

الهيكل التنظيمي ---------- 49

نطاق الإشراف ---------- 51

- الخرائط التنظيمية ---------- 52

- إعداد الخرائط التنظيمية ---------- 53

- السلطة : تعريفها - أنواعها - تعويض السلطة - مميزات تعويض السلطة ---------- 56

- المسئولية ---------- 57

- تنظيم اللجان : تعريف اللجنة ---------- 57

الفصل الخامس : التوجيه ---------- 59

مفهومه - أهميته - عناصره ---------- 59

التحفيز : تعريفه ---------- 60

- نظرية سلم الحاجات في الدافعية ---------- 61

- الاتصال : تعريفه - أهدافه - عناصره - طرق الاتصال ---------- 62

- القيادة : تعريفها - أهميتها - أنواعها - خصائصها ---------- 64

الفصل السادس : الرقابة ---------- 67

مفهومها - أهدافها - أنواعها - مراحلها ---------- 67

الفصل السابع : التنسيق ---------- 71
تعريفه – أهميته – صوره – معوقات التنسيق ---------- 71

الفصل الثامن : الإدارة التربوية ---------- 75
ما هي الإدارة التربوية ---------- 75
تعريف الإدارة التربوية ---------- 76
أهمية الإدارة التربوية ---------- 77
أنماط الإدارة التربوية ---------- 78
1- النمط الدكتاتوري أو الاستبدادي ---------- 78
2- النمط الفوضوي ---------- 79
3- النمط الديمقراطي ---------- 79
4 – النمط الشعبي ---------- 79
مفهوم الإدارة الشعبية ---------- 80
تطور النظام الإداري في ليبيا ---------- 81
المرتكز السياسي للإدارة الشعبية ---------- 82
فلسفة قيام الإدارة الشعبية ---------- 82
الخصائص والمميزات العامة للإدارة التعليمية ---------- 85
تطوير الإدارة التربوية التعليمية ---------- 87
الإصلاح التربوي ---------- 87
المبادئ الأساسية لتطوير الإدارة التعليمية ---------- 88
بين إدارة التربية والإدارة المدرسية ---------- 89
إدارة التربية بين المركزية واللامركزية ---------- 91

الفصل التاسع : الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية ---------- 95
أولا : الإدارة بالأهداف ---------- 95
تعريفها الإدارة بالأهداف ---------- 95

مبادئ الإدارة بالأهداف ---------- 96
سمات الإدارة بالأهداف ---------- 97
مراحل الإدارة بالأهداف ---------- 98
عناصر الإدارة بالأهداف ---------- 98
مزايا الإدارة بالأهداف ---------- 99
ثانيا : الإدارة بالمشاركة ---------- 100
ثالثا : مدخل النظم في الإدارة ---------- 101

المصادر والمراجع ---------- 107
المراجع العربية ---------- 107
المراجع الأجنبية ---------- 109

فهرس الأشكال

رقم الشكل	الموضـــوع	الصفحة
1	دور الإدارة في عملية مزج الموارد المادية والبشرية	16
2	التسلسل الهرمي للحاجات الإنسانية	30
3	الهيكل التنظيمي للمؤسسات	50
4	الخريطة التنظيمية (ذو المستوى الواحد)	54
5	الخريطة التنظيمية (توضح المستويات المتخصصة)	54
6	خريطة تنظيمية تمثل الشباب السلطة من الداخل	55
7	سلم الحاجات لماسلو	61
8	هيكل تنظيم النظم	104

المقدمة

يتناول الكتاب الحالي بعض المفاهيم والنظريات والأفكار الأساسية ذات العلاقة بالإدارة العامة والإدارة التربوية بهدف الإسهام في إعداد طلبة قسم التربية بكلية الآداب وكذلك قسم الإدارة بكلية الاقتصاد وطلبة القسم العام بكلية إعداد المعلمين لممارسة العمل الإداري في المؤسسات العامة والتربوية عند إكمالهم متطلبات الدراسة.

ولتحقيق هذا الهدف فقد تضمن الكتاب تسعة فصول، وأشتمل الفصل الأول على مفهوم الإدارة وتطوره وأنواع الإدارة والتطور التاريخي لمفاهيم الإدارة وتأثير العلوم السلوكية على مفاهيم الإدارة.

وتناول الفصل الثاني وظائف الإدارة.

وتضمن الفصل الثالث موضوع اتخاذ القرارات، مفهومه وأهميته وتطرق الفصل الرابع إلى التنظيم ومبادئه واقتصر الفصل الخامس على التوجيه، مفهومه وأهميته وعناصره، وتناول الفصل السادس الرقابة وأشتمل الفصل السابع على التنسيق وتضمن الفصل الثامن الإدارة التربوية أما الفصل التاسع فقد خصص للاتجاهات الحديثة والكتاب الحالي في ضوء المفردات التي ألف بموجبها – يعد مقررا دراسيا لطلبة السنة الرابعة القسم العام بكلية المعلمين والسنة الثانية قسم التربية كلية الآداب وكذلك قسم الإدارة بكلية الاقتصاد وكذلك المعاهد العليا، ويعد مرجعا علميا للمهتمين بموضوع الإدارة التربوية لما يتضمنه من نظريات ونماذج وموضوعات إدارية يمكن أن يستفيد منها الراغبون والدارسون في مجال الإدارة.

نأمل أن نكون قد وفقنا في هذا الجهد المتواضع.

و الـلـه ولي التوفيق

المؤلفــة

شهــر الماء 2006

الفصل الأول

طبيعة الإدارة

مقدمــة

يحتل علم الإدارة - اليوم موقعا مرموقا بين بقية العلوم الاجتماعية الأخرى، وذلك للحاجة الماسة إلى تطبيق مبادئه والأخذ بمناهجه، يهدف الارتقاء بالإدارة في مختلف الدول سواء المتقدمة منها أو السائرة في طريق النمو.

بيد أن حاجة الدول النامية أشد إلى دراسة الإدارة، للخروج بشعوبها من دائرة التخلف إلى طريق التقدم، واللحاق بركب الحضارة والرخاء.

وتنشأ الحاجة إلى الإدارة حيث توجد منظمات أو جماعات منظمة من الناس تجمعها أهداف مرغوبة محددة تسعى إلى تحقيقها. والمنظمات ببنيانها ومواردها وبيئاتها والجماعات التي تعمل بها هي موضوع اهتمام رجل الإدارة، وهي المادة التي يتعامل معها.

ومهمة رجل الإدارة الأولى في أي مجال يعمل به هي التحقق من أن المنظمة التي يعمل بها ولها تسير نحو أهدافها المحددة بأقصى كفاءة ممكنة وعلى أكمل الوجوه، وذلك عن طريق التنظيم والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة على اختلاف أنواعها.

ولقد أصبحت الإدارة عملية هامة في المجتمعات الحديثة، بل إن أهميتها تزداد باستمرار بزيادة مجال المناشط البشرية واتساعه من ناحية واتجاهه نحو مزيد من التخصص والتفرغ من ناحية أخرى وقد أحدثت التطورات التكنولوجية وما زالت تحدث تغيرات كثيرة.

تعريف الإدارة:

تختلف النظرة إلى الإدارة تبعا للمجال الذي تمارس فيها رجال الأعمال ينظرون إلى الإدارة بطريقة تختلف عن نظرة غيرهم من رجال التعليم مثلا، أو رجال الجيش أو المهندسين.

إن لكل من هذه الجماعات اهتماماتها الخاصة التي تنعكس على نظرتهم إلى الإدارة وعلى تعريفهم لها. على أنه مهما اختلفت وجهات النظر وتعددت فإن للإدارة أبعادها ومراميها وطبيعتها التي لا ينبغي أن تغيب على المهتمين بالإدارة مهما اختلفت مواقعهم واهتماماتهم.

ولا يوجد تعريف واحد وشامل للإدارة بل هناك عدة تعاريف نورد منها ما يلي:

1- الإدارة هي «العملية الخلاقة للعمل مع الناس من أجل وضع الأهداف، وإقامة علاقات تنظيمية وتوزيع المسئوليات، وتوجيه البرامج، وتقييم النتائج».

2- وتعريف الإدارة بأنها تنفيذ الأعمال بواسطة أفراد آخرين. إن هذا التعريف يركز على العنصر البشري باعتباره الدعامة الرئيسية للإدارة.

3- الإدارة هي الوصول إلى الهدف بأحسن الطرق وبأقل التكاليف في حدود الموارد والإمكانيات والتسهيلات المتاحة.

هذا التعريف يركز على هدف الإدارة حيث تتمثل في حسن استخدام واستغلال الإمكانيات المتاحة، وهو الهدف الاقتصادي للإدارة.

4- وتعريف الإدارة بأنها التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والتوجيه والرقابة.

من هذه التعاريف يمكننا أن نستخلص بعض العناصر الهامة التي ترتكز عليها عملية الإدارة. ولعل أهم تلك العناصر ما يلي:

1- أن الإدارة ترتبط بمنظمات (أو تنظيمات من الناس) تسعى إلى تحقيق أهداف مشتركة.

2- أن الإدارة تسعى لتحقيق أهداف.

3- أن الإدارة عملية تتضمن - تحديد الأهداف - عمليات أخرى فرعية كالتخطيط والتأكد من تنفيذ الخطط.

4- أن اتخاذ القرارات هو أساس الإدارة، وأن القرارات التي تتخذ تنفذ بواسطة أفراد آخرين.

5- أن الإدارة تعنى بتوجيه سلوك الأفراد لتحقيق الأهداف المحددة.

6- أن الإدارة تعتمد على موارد بشرية ومادية، وأن هذه الموارد يمكن استخدامها بأكثر من طريقة. ولذلك فإن الإدارة تعمل على اختيار أفضل هذه الطرق.

وفي ضوء كل هذا نود أن نقترح تعريفا للإدارة يبرز عناصرها الرئيسة الهامة فنقول:

«الإدارة عملية اتخاذ قرارات من شأنها توجيه القوى البشرية والمادية المتاحة لجماعة منظمة من الناس لتحقيق أهداف مرغوبة على أحسن وجه ممكن، وبأقل تكلفة، في إطار الظروف البيئية المحيطة».

والإدارة بمعناها الواسع، هي الوصول إلى الهدف باستعمال أحسن الطرق في استغلال القوى البشرية والموارد المتاحة بأقل ما يمكن من الجهد والوقت والمال.

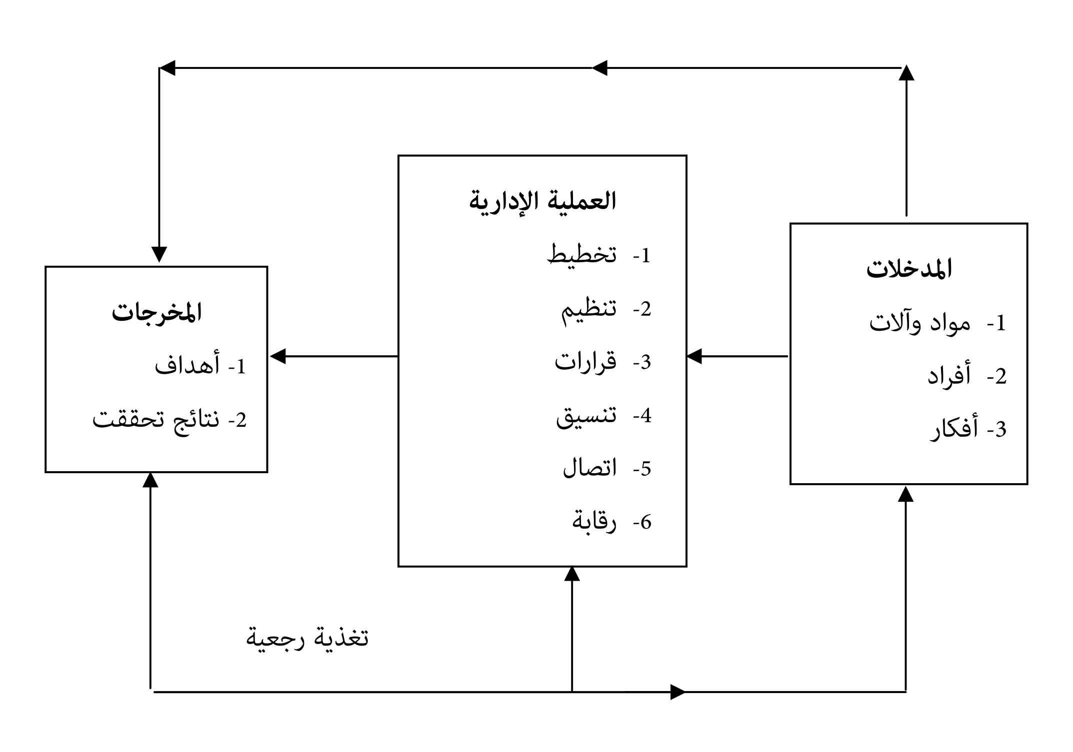
أهمية الإدارة

علم الإدارة من العلوم ذات الأهمية القصوى التي تخدم الأفراد في مختلف المجالات والأنشطة، بحيث أصبح لا غنى عنه، وصار من الضروري الاتجاه إلى معالجة مشاكل هامة تشغل بال الفرد والمجتمع وهي تحقيق الأهداف في أقصر وقت ممكن وبأقل جهد وبأرخص التكاليف، فهو علم لا غنى عنه لأي فرد فلا يستغني عنه المقاتل في الجيش ولا المهندس في المصنع ولا الطبيب في مستشفاه ولا المزارع في مزرعته ولا التاجر في متجره. فكل من هؤلاء يحتاج في عمله إما لتخطيط أو لتنظيم أو لتوجيه أو لرقابة، وكل هؤلاء يستخدم أساليب الإدارة بطريقة تلقائية.

والإدارة هي المسئولة عن النجاح أو الإخفاق الذي تصادفه منظمة من المنظمات أو مجتمع ما وهي التي تأخذ على عاتقها تأكيد استمرار عمل الخدمات وتدفق الإنتاج وسير الحياة اليومية في المجتمع إلى غاياتها.

وللإدارة أهمية خاصة في المجتمعات النامية وقد قال أحد الخبراء: «إذا كان هناك عامل واحد أساسي لإطلاق قوى النمو الاقتصادي في المجتمعات المتخلفة في العالم، فإن هذا العامل هو.. الإدارة».

إن وجود الموارد المادية والبشرية والمعدات والمباني والأراضي - وحده - لا يكفي لقيام المنشآت الاقتصادية والاجتماعية بل لابد من توافر هيئات إدارة تستطيع أن تمارس وظائفها بفاعلية لتحقيق الأهداف المنشودة، والشكل الآتي [شكل (1)] يوضح دور الإدارة في عملية مزج الموارد المادية والبشرية والتنسيق فيما بينها بما يحقق المنفعة للمجتمع.



[شكل (1)]

[نموذج يمثل التصور الكامل لتحليل النظم الإدارية المكون من:

مدخلات ← عمليات ← مخرجات (نتائج)]

علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى

يعتبر علم الإدارة من العلوم الإنسانية، وموضوع هذا العلم هو الناس، وهو لهذا يعد من العلوم الاجتماعية التي هي مجموعة من المعرفة المنظمة المتصلة بأنشطة الناس لتحقيق هدف يحوطه التنظيم، ويعمل هذا التنظيم داخل تنظيم أكبر هو المجتمع. ومن هنا تبرز نواحي دراسة العلاقات الإنسانية والنواحي السلوكية المختلفة بين الناس:

1- الإدارة علم شديد الصلة بالقانون، من حيث أن الإداري يؤدي عمله ضمن الحدود التي رسمها القانون وإلا تعرض ذلك العمل للبطلان تحت طائل عدم المشروعية.

2- وهو علم شديد الصلة بعلم السياسة لارتباطه الوثيق بتحديد الأهداف العامة للدولة والعمل في إطارها.

3- وهو علم كذلك شديد الصلة بالشئون المالية والاقتصادية لعلاقته بالميزانية وتخطيط المشاريع الاقتصادية وتنفيذها.

4- وهو علم شديد الصلة بالشئون الاجتماعية لعلاقته بظروف العمل، ومستوى المعيشة، وأجور المنتجين والمستوى الصحي وعلاقة الرؤساء بالمرؤوسين.

5- وله علاقة وثيقة كذلك بميدان علم النفس حيث أن الإدارة تقوم بتطبيق نتائج الأبحاث، كما تتناول التنظيم الرسمي والسلوك الفردي والجماعي في المنظمة الإدارية، كذلك الدراسة المنظمة للسلوك الإنساني في المنظمة الإدارية، ويبحث في طبيعة السلطة، وتأثير سلوك الجماعات على أهداف المنظمة الإدارية. كذلك يهتم بالتدريب للأفراد ونواحي إبداعهم.

أنواع الإدارة

أولا: الإدارة الخاصة:

هي الإدارة التي تهدف إلى تحقيق هدف أو غاية خاصة تخص فرد أو تشاركية أو شركة ومن أهدافها تحقيق أكبر عائد ممكن.

ثانيا: الإدارة العامة:

وهي الإدارة التي تهدف إلى تحقيق أهداف عامة تخص المجتمع ككل.

1- وقد عرفها الأستاذ / وايت بأنها جميع العمليات التي تستهدف تنفيذ السياسة العامة.

2- ويعرفها البعض الآخر بأنها عملية تنسيق جهود الأفراد والجماعات لخدمة السياسة العامة للمجتمع.

ثالثا: الإدارة الشعبية:

غاية الديمقراطية المباشرة، وهي ضمان مشاركة المواطنين في ممارسة السلطة بتطبيق الديمقراطية على كافة هيئات المجتمع والمنظمات القائمة فيه دون استثناء وصولا به إلى إدارة شئونه بنفسه في أجهزته الإدارية وفي هيئاته الاقتصادية ومنظماته الاجتماعية.

التطور التاريخي لمفاهيم الإدارة

ظهرت العمليات الإدارية في تاريخ المجتمع الإنساني عندما أحس الإنسان بأن التعاون مع غيره من بنى الإنسان أصبح ضرورة حيوية، وأن الأهداف التي يسعى إليها لا يمكن أن تتحقق بالجهد الفردي والطاقة الفردية وحدهما. ومنذ ذلك التاريخ البعيد لازمت العمليات الإدارية – كتقسيم العمل وتنسيق الجهود والقيادة – كل الجهود الإنسانية الجماعية التي استهدفت تحقيق أهداف جماعية.

وكانت الأسرة الإنسانية بحكم تكوينها وطبيعة الروابط التي تربط أعضائها، البيئة الخصبة التي نبتت فيها بذور العمليات الإدارية في حياة الإنسان.

ثم تطورت الأمور وزادت حياة الإنسان تعقيدا حتى أصبح المجتمع الإنساني لا يستغنى عن وجود منظمات قوية ومتنوعة تقوم على خدمته. ومع انتشار المنظمات ظهرت الحاجة إلى تسيير أمورها وإدارتها على النحو الذي يحقق أكبر فائدة ممكنة بأقل تكاليف وجهد ممكن.

وقد شغل رجال الأعمال الغربيون في نهاية القرن التاسع عشر بالبحث عن الوسائل والأساليب التي تزيد من أرباح مصانعهم. وكان فردريك تايلور من ألمع المستشارين لرجال الصناعة حيث نجح في وضع مجموعة من الأسس والمبادئ التي عرفت فيما بعد باسم الإدارة العلمية التي استهدفت بصفة أساسية خفض تكاليف وحدات الإنتاج.

وفي الوقت الذي شاعت فيه آراء تايلور في الولايات المتحدة كان هنري فايول - وهو من كبار رجال الصناعة الفرنسيين - مشغولا في تكوين أفكاره وآرائه الخاصة عن الإدارة التي تتلخص في إيمانه بوجود طبقة من الإداريين المدربين لإدارة وتسيير أمور المنظمات.

ولقد اهتم فايول بالبحث عن مبادئ الإدارة حتى تمكن من بلورة قائمة منها مكونة من أربعة عشر مبدأ.

وبمرور السنين – وتغلغل وجود المنظمات داخل المجتمعات الغربية ظهرت بوادر الصراع بين متطلبات واحتياجات تلك المنظمات من جانب ومتطلبات واحتياجات الرجال الذين يعملون من أجلها وقد ظهر ذلك فيما بعد في صورة اضطرابات عمالية واضطرابات وثورات ثم ظهور الشيوعية.

وفي هذا المناخ ظهرت آراء ماكس فيبر - وهو من علماء الاجتماع، الألمان – تدعو لنوع جديد من المنظمات الإدارية أطلق عليه اسم (البيروقراطية) وهي كلمة من شقين ومعناها سلطة المكتب.

وفي الوقت الذي بلغت فيه مبادئ الإدارة العلمية أوج الشهرة والانتشار قام عدد من البحاث ومنهم إلتون مايو بالكثير من الدراسات والأبحاث واختبار صحة مبادئ الإدارة العلمية، وكان هذا إيذانا ببدء عصر جديد وقيام نظرية جديدة في الإدارة هي النظرية الإنسانية.

وقد ترتب على ذيوع العلاقات الإنسانية أن تغيرت كثير من مفاهيم الإدارة وعملياتها.

تأثير العلوم السلوكية على مفاهيم الإدارة

علم الإدارة علم متعدد الجوانب وهو بمثابة مجال تعليمي وفني يرتكز على جانب دراسات السلوك البشري لتنظيم العمليات الإدارية ودراسة وتحليل سلوكياتهم ودوافعهم واتجاهاتهم النفسية وشخصياتهم الإنسانية وانفعالاتهم وقدراتهم الخاصة.

وقد اهتمت الإدارة الحديثة بدراسة السلوك البشري بعد أن لعبت الاعتبارات الإنسانية والاجتماعية دورها في المجال الإداري. وعلى هذا فقد أصبحت دراسة العلاقات والصلات بين الأفراد وشخصياتهم هي الأساس الذي ترتكز عليه دراسة الإدارة.

ويعني مدخل العلوم السلوكية Behavioral Sciences في الإدارة تطبيق طرق ونتائج أبحاث علم النفس Psychology وعلم النفس الاجتماعي Social Psychology وعلم الاجتماع Sociology بغرض فهم السلوك التنظيمي Organizational Behavioral.

لقد قامت الكثير من الدراسات والبحوث من اجل تطوير علم الإدارة الحديث والبحث عن العلاقة بين ظروف وأحوال العمل المادية أو الطبيعية وبين إنتاجية العاملين. لكن نتائج هذه الدراسات فاجأتهم بحقيقة هامة وهي أن المتغيرات الاجتماعية لها أثر أكبر من المتغيرات المادية على الإنتاجية، وكانت هذه الدراسات سببا في تطور مجال العلاقات الإنسانية Human Relations الذي يعني بدراسة السلوك البشري في العمل بهدف تحقيق الرضاء الشخصي وزيادة الإنتاجية.

وقد نبهت هذه الدراسات التي قامت في الولايات المتحدة الأمريكية إلى أن المقومات الأساسية لنجاح الإدارة العلمية هو الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين الأفراد العاملين في هذا المجال، وقد تمكنت الباحثة (ماري فوليت) التي تعتبر من أشهر رواد هذه المدرسة في الوصول إلى تحليل الأسس النفسية لأوجه النشاط الإنساني ورد الفعل العاطفي وقد قامت بتفسير الانفعالات والأحاسيس البشرية والقوى التي تحكم عملية التنظيم، وقد أعدت (ماري فيوليت) بحثا في التنظيم الصناعي شرحت فيه العوامل السيكولوجية التي تكون أساس هيكل المشروع وعملياته وكيفية إعطاء الأوامر وممارسة السلطة وظهور الصدام والاحتكاك بين الأفراد والجماعات وكذلك حالات عدم التكيف وسوء التوافق النفسي والاجتماعي داخل عمليات الإدارة ولاحظت بأنه من الضروري دراسة السلوك الجماعي

وأثر الحركات الجماعية والتحليل النفسي والأسس السيكولوجية للقيادة بعلاقتها بنجاح المشروع والعمل على تحفيز العاملين وزيادة دافعيتهم نحو العمل لضمان رفع معنوياتهم وزيادة إنتاجيتهم.

وإلى جانب تركيز مدخل العلوم السلوكية في الإدارة على تحفيز العاملين، والنظر إلى المشروع كنظام اجتماعي، ودراسة عملية القيادة - فإن مدخل العلوم السلوكية - يوجه إلى الاتصالات Communication وعلاقتها بنجاح المشروع والوقوف على الهيكل التنظيمي المناسب وأفضل قنوات الاتصال هذا إلى جانب الاهتمام بتنمية العاملين وتطوير مهاراتهم من خلال دراسة وتطبيق المبادئ التي تؤدي إلى كفاءة التعلم.

وهكذا نجد أن علم النفس قد يلعب دروا رئيسيا وهاما في البحث عن أسباب ودوافع السلوك الإنساني من خلال تفاعله مع البيئة ومحاولة تحقيق التوافق معها بهدف فهم هذا السلوك والتأثير فيه وإن رجال الإدارة والتنظيم أصبحوا اليوم في حاجة ماسة إلى أساس نفسي قد توفره النظريات السيكولوجية من أجل تفهم الطبيعة البشرية وتحليل تصرفات وسلوكيات الأفراد.

ومن هنا نجد أن النظريات والدوافع والحاجات دورا كبيرا وأهمية بالغة في مجال تطبيق الفكر الإداري وأساليب العمل والإنتاج. كما أن هذه النظريات ترتبط ارتباطا وثيقا بدراسة وتحليل الجوانب النفسية الكامنة في أعراف الإنسان والتي تسيطر على أحاسيسه وعواطفه ودوافعه وانفعالاته واستجابته لتلبية تلك الاحتياجات ولا شك أن هذا يساعد على تحسين الصحة النفسية للعاملين وزيادة تكيفهم مع ظروف العمل ويؤدي على زيادة القدرة الإنتاجية للعاملين والرفع من مستوى الأداء لديهم.

والإدارة الناجحة هي التي تهتم وتعتمد على سياسة التحفيز والتوجيه والمشاركة في الرأي وفي اتخاذ القرارات والتأثير على سلوك الآخرين ويجب أن يؤخذ كل هذا في الحسبان في أبعاد الوظيفة العامة من تقنين نظام للترقيات والترقيات الاستثنائية للتحفيز ومنح شهادات التقدير ومنح العلاوات والإشادة بالمجهود والثناء على القدرة والكفاءة والأولوية في البعثات وحضور الدورات والمؤتمرات العلمية ذات العلاقة بمجال العمل وإلى آخره.. من نظام الحوافز...

وبالإضافة إلى أفراد القوى العاملة بالمشروع نجد أن هناك مجموعات أخرى من الأفراد المتعاملين مع المشروع سواء كانوا من المستهلكين لمنتجاته من السلع أو الخدمات أو كانوا من الموردين أو من الموزعين أو من أفراد المجتمع المحلي.

ومن المعلوم أن سلوك الأفراد موجه وجهة معينة ويسعى لتحقيق هدف معين. وبمعنى آخر فإن هناك دوافعا وحاجات تدفعهم إلى السلوك بطريقة معينة. وتحقيقهم لهذه الأهداف وإشباعهم لهذه الدوافع والحاجات إنما يخفف من حدة التوترات التي ولَّدتها الدوافع ويعيد للأفراد حالة التوازن النفسي.

وتوجد العديد من النظريات التي ساهمت في دراسة وفهم السلوك البشري، ولعبت دورا هاما في اتجاه الدوافع والحاجات الإنسانية في تطبيق الفكر الإداري، ومن بين هذه النظريات، نظرية العالم (كرت ليفين) التي أطلق عليها نظرية المجال في دراسة وفن وتفسير السلوك البشري إلى جانب نظرية العالم ماسلو Maslow الذي اهتم بتبويب وتصنيف حاجات الإنسان في شكل هرمي متدرج حسب أهمية هذه الحاجات للإنسان، فبدأت بالحاجات الفسيولوجية في قاعدة الهرم تليها الحاجات السيكولوجية التي تتمثل في حاجة الإنسان إلى تحقيق الذات والحاجة إلى رفع الروح المعنوية والملاطفة والمجاملة وغيرها. وإن الحاجات والدوافع التي لا تشبع لن تمكن الإنسان من تكوين طاقة إنتاجية أو القيام بأعماله على الوجه المطلوب أو القيام بعملية الخلق والإبداع وهي بمثابة مجددات نشطة للسلوك الإنساني. وبمعنى آخر أن الحاجة هي المسيطرة على السلوك الإنساني وهي التي تحدد نشاط وقوى الأداء في الإنسان ونظرته إلى البيئة المحيطة.

ومن الحاجات الذي ذكرها ماسلو الحاجة إلى تأكيد الذات أي يعمل الإنسان في المجال الذي يناسب قدراته ومهاراته واستعداداته لكي يجدد ويبدع في مجال عمله أي وضع الإنسان المناسب في المكان المناسب.

والإنسان بصفة عامة كائن معقد له دوافع عديدة، ورغم أنه مشترك مع آخرين في كثير من الأشياء فإن لكل فرد نمط خاص به يختلف عن أنماط الآخرين. ولذا فإنه من المحتمل أن يستجيب كافة الأفراد بنفس الطريقة لذات المثير أو المنبه Stimulus. ورغم تشابه الدوافع

الإنسانية في كثير من الحالات فإن التكوين النفسي أو ما يعرف بالشخصية الإنسانية يختلف من فرد لآخر. ونستطيع أن نفهم الشخص عن طريق تحليل شخصيته الذاتية.

ويعمل الأفراد جاهدين على التكيف مع بيئتهم الاجتماعية وهم يتأثرون بها ويؤثرون فيها. وفشل هؤلاء الأفراد في التكيف يعرضهم لحالة من الإحباط أو القلق أو الصراع الذي يهدد النفس البشرية ويفقد الأشخاص توازنهم النفسي مما يضطرهم إلى حماية أنفسهم باستخدام وسائل تعرف بميكانيزمات السلوك البشري.

ومن الجدير بالذكر أن المديرين والقادة في كافة المستويات الإدارية لن تكتمل لهم مقومات القيادة الإدارية ما لم يتفهموا حقيقة دوافع الأفراد وحاجاتهم ومكونات وهياكل شخصياتهم الإنسانية واتجاهاتهم النفسية وقدراتهم وميولهم إلى جانب العمليات العقلية من إدراك وتخيل وتفكير، كذلك الوقوف على أثر الظواهر الانفعالية اللاشعورية في سلوك الأفراد.

وإلى جانب السلوك الفردي تهتم الإدارة بالسلوك الجماعي وأثره على السلوك الفردي نتيجة تفاعل الأفراد في مجموعات لها وزنها وقيمها وعقائدها.

وهكذا نجد أن الإداريين في حاجة ماسة إلى أساس سيكولوجي أو نفسي لفهم الطبيعة البشرية وتفسير وتحليل تصرفات وسلوك الأفراد.

العلاقات الإنسانية في الإدارة

تأثرت الإدارة كعلم، بعلم النفس وعلم الاجتماع، وتأثر مفهوم العلاقات الإنسانية بالمفهوم السلوكي للإدارة الذي ركز على سلوك الفرد واعتباره العنصر الأساسي الذي تدور حوله العملية الإدارية في أي موقع عمل سواء كان صناعيا أو تربويا.

ولقد أدى اكتشاف أهمية العنصر الإنساني في العملية الإدارية على هذا النحو وأهميته في نجاح العملية الإدارية إلى تسليط الأضواء العملية عملية وعلى العلاقات الممتدة منه وإليه في مختلف الأبعاد وإلى التفكير الجدي في تحسين هذه العلاقات وتنميتها بما يتفق والطبيعة الإنسانية ولا شك أن تحسين هذه العلاقات يتطلب تحسين نوع الإنسان المتضمن في العملية

باعتباره محكوما بهذه العلاقات والعمل على تنميته في مهنته. وكل هذا يؤدي إلى تحسين العملية الإدارية لا يعني أننا وصلنا إلى العلاقات الإنسانية السليمة. فالإنسان بعلاقاته نقطة تبدأ من عندها الطريق إلى العلاقات الإنسانية وفق المصطلح العلمي الحديث.

ويعطي مفهوم العلاقات الإنسانية أهمية كبرى للجوانب الإنسانية في العملية الإدارية ومن أهم الجهود المبكرة التي أسهمت في هذا السبيل جهود (ماري فوليت) التي تعتبر أول من أهتم بدراسة «العلاقات الإنسانية» في الإدارة وأولت اهتماما بالجانب السيكولوجي فيما يتعلق بالمبادئ الأساسية للتنظيم الإداري، فإن بدء حركة العلاقات الإنسانية ترجع إلى تجربة (هوثورن) في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد قام بهذه الدراسة مجموعة من علماء النفس والاجتماع وعلى رأسهم (التون مايو) في شركة هورثورن بشيكاغو في الفترة (1927 إلى 1932) وكانت الشركة قد طلبت من هذا الفريق من العلماء دراسة ظاهرة التمرد وعدم الرضا عن العمل بين ثلاثين ألفا من عمال الشركة وقد حاولت الشركة أولا استخدام بعض الوسائل لتخفيف حدة التوتر ورفع معدل الإنتاج بتنظيم ساعات العمل وفترات الراحة وغيرها من الظروف المكانية للعمل واعتمدت المحاولة الأولى على فروض تيلور التي كانت سائدة في تلك الفترة والتي تقوم على دراسة العمال دراسة فردية، وأن العامل يشبه الآلة التي يجب تقييم مدى كفاءتها بطريقة علمية، وأن الكفاءة تأتي عن طريق التخلص من الجهد الضائع وأن الإضاءة ودرجة الحرارة وغيرها من أهم العوامل التي تؤثر في الإنتاج.

وكانت هذه التجربة تحديا لمدرسة الإدارة العلمية ولم يعد ينظر إلى العامل على أنه امتداد للآلة وإنما على أنه كائن حي معقد له حاجاته النفسية الاجتماعية والشخصية التي يجب أن تحظى بعناية رجال الإدارة. والنتائج التي توصلت إليها التجربة هي:

1- إن مستوى الإنتاج لا يتحدد بالطاقة البدنية أو الجسمية.

2- إن العاملين لا يستجيبون للإدارة غالبا كأفراد وإنما كأعضاء في مجموعات.

3- إن الدرجة العالية من التخصص ليست بالضرورة أحسن تقسيم للعمل.

4- إن الاتصال بين الرؤساء والمعنيين بالأمر مهم من أجل أسباب اتخاذ إجراء أو قرار معين.

5- إن اشتراك المرؤوسين في عمل القرار مهم لاسيما إذا كان الأمر يتعلق بهم بصورة مباشرة.

6- إن أكثر أنماط القيادة فعالية هي القيادة الجيدة التي تشجع إشراك الجميع وتتسم بالعدل وتهتم بمشكلات العاملين وهذا النمط من القيادة يسمى عادة بالقيادة الديمقراطية.

معنى العلاقات الإنسانية:

هناك عدة معانٍ يستخدم فيها مفهوم العلاقات الإنسانية ولكنها بالمعنى السلوكي يقصد بها عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين مع تحقيق التوازن بين رضائهم النفسي وتحقيق الأهداف المرغوبة. والهدف الأساسي للعلاقات الإنسانية في الإدارة يدور حول التوفيق بين إرضاء المطالب البشرية الإنسانية للعاملين وبين تحقيق أهداف المنظمة.

عناصر العلاقات الإنسانية:

تتضمن العناصر الأساسية للعلاقات الإنسانية إرضاء أو إشباع الحاجات الإنسانية وما يرتبط بها من الدوافع والتنظيم غير الرسمي وديناميات الجماعة الصغيرة، ورفع الروح المعنوية وتحسين ظروف العمل والوضع المادي للعاملين.

والعنصر الأساسي للعلاقات الإنسانية هو إرضاء وإشباع الحاجات الإنسانية. فالمدير أو الرئيس الناجح يجب أن يعرف إن الأفراد يختلفون في المزاج والانفعال والثبات والقدرة على تقبل النقد وغير ذلك.

ويقصد بالعلاقات الإنسانية الأساليب السلوكية والوسائل والأساليب التي يمكن استثارة دافعية الناس وحفزهم على مزيد من العمل المثمر المنتج. وهكذا تركز العلاقات الإنسانية على الأفراد كأشخاص أكثر من تركيزها على الجوانب الاقتصادية أو المادية.

وتهدف العلاقات الإنسانية إلى إشباع حاجات الأفراد وتحقيق الأهداف التنظيمية في نفس الوقت. فمن المعروف أن لكل فرد حاجات بيولوجية فسيولوجية نفسية واجتماعية يسعى لإشباعها من خلال ما يحصل عليه من مكاسب تنظيمية في العمل كالأجر أو الحوافز أو المكانة والترقي في السلم الوظيفي الأعلى.

ويجب على المنظمة إذا أرادت أن توفر جوا مناسبا من العلاقات الإنسانية إن تعمل على

توفير مناخ العمل المناسب لإشباع دوافع الناس للعمل وإشباع حاجاتهم بصورة يمكن بها أيضا تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة.

ويتوقف نجاح العلاقات الإنسانية في المنظمة على تحقيق التوازن بين هذين الجانبين.

لماذا علاقات إنسانية:

لقد أكدت نتائج البحوث التي قام بها (التون مايو) وزملائه الصبغة السلوكية في العملية الإدارية وبموجبها صنفت الإدارة على أنها من العلوم السلوكية وقد عرفها الدكتور على السلمي في كتابه (السلوك الإنساني في الإدارة) بقوله: «الإدارة عملية إنسانية بالدرجة الأولى تستهدف تحقيق أقصى إشباع ممكن للرغبات الإنسانية، والإدارة في سعيها الدائب لتحسين حياة الإنسان تعمل أساسا من خلال السلوك الإنساني وتتوقف كفاءتها إلى حد كبير على مدى ونوعية هذا السلوك» .

ومن هذا المنطلق بدأ أنصار حركة العلاقات الإنسانية يمارسون نشاطهم الإداري واضعين في الاعتبار حاجات الإنسان الجسمية والنفسية والانفعالية والعقلية وأصبحت مهمة القائد أو المدير الناجح هي مراعاة تلك الحاجات والعمل على إشباعها في إطار من ظروف المنظمة ومن هنا كان المدير في حاجة ماسة إلى فهم مختلف هذه الجوانب الإنسانية وتحليلها حتى يمكنه فهم حقيقة السلوك البشري والتنبؤ به وضبطه والتحكم فيه.

ولا يغيب عن بالنا إن العلاقات الإنسانية سلاح ذو حدين فإذا ما أحسن استخدامه كان تأثيره على المؤسسة إيجابيا وبناء وإذا ما أسيء استخدامه كانت النتيجة بطبيعة الحال سالبة ويؤدي إلى الفوضى والانحلال في المؤسسة.

فالعلاقة الإنسانية إذن مهمة في العملية الإدارية لاعتبارات علمية وأخرى ديمقراطية فدرجة إيمان المسئول بالعلاقة الإنسانية ومدى استخدامه لها تعطينا الصورة الحقيقية لنوعية ذلك المسئول وإلى أي أنماط القيادات ينتمي.

مفهوم العلاقات الإنسانية:

يرتبط مفهوم العلاقات الإنسانية بالمفاهيم الأساسية للسلوك الإنساني، هذه المفاهيم التي أنتجتها الدراسات العلمية للسلوك الإنساني في منظمات الأعمال وهذه المفاهيم تشكل منطقا متكاملا في فهم السلوك ومن ثم التأثير عليه وإعادة تشكيله.

ومن أهم هذه المفاهيم:

1- إن الإنسان يسلك، يتصرف إذا كان:

أ - قادرا على السلوك.

ب- راغبا فيه.

2- السلوك الإنساني هو محصلة التعادل بين خصائص الفرد وطبيعة الموقف الذي يعيش فيه.

من هذين المفهومين للسلوك الإنساني وغيرها من المفاهيم يمكننا الوصول إلى مفهوم العلاقات الإنسانية التي لا تخرج عن كونها سلوكا. فما العلاقات الإنسانية إلا مجموعة من التفاعلات السلوكية والتفاعلات الاجتماعية بين العاملين في المنظمة من جهة وبينهم وبين القيادة من جهة أخرى فالسلوك يتأثر باتجاهات الفرد ودوافعه الشخصية الإنسانية وانفعالاته.

وقد أدت الدراسات التي قام بها (التون مايو) في الثلاثينات من هذا القرن إلى ضرورة اعتبار الموقف الاجتماعي الذي يحيط بالعامل في عمله على أنه أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر في الإنتاج والموقف يتكون من مجموعة العلاقات التي توجد بين مجموعة من الأفراد في موقف ما وفي العمل الذي يعتبر نشاط جماعي وهكذا نستطيع أن نقول أن مفهوم العلاقات الإنسانية هو النتاج العام للموقف الاجتماعي الذي يوجد فيه الفرد مع جماعة من الناس ذات الهدف المشترك.

يتضح لنا من العرض السابق أن مفهوم العلاقات الإنسانية يتأثر بالمفهوم السلوكي للإدارة هذا المفهوم الذي ركز على سلوك الفرد واعتباره العنصر الأساسي الذي تدور حوله العملية الإدارية في أي موقع عمل سواء صناعيا أو تربويا أي أن الغاية التي ترمي إليها السلوكية الإدارية هي التوفيق بين مطالب العمال وأهداف المنظمة.

ولقد جاء مفهوم العلاقات الإنسانية في الإدارة وخاصة في ميدان التربية وليد عاملين هما:

1- الاتجاه الديمقراطي.
2- الاتجاه العلمي.

1- الاتجاه الديمقراطي:

يركز هذا الاتجاه على الإنسان واحترامه واعتباره قيمة في حد ذاته والإيمان بذكائه وقدراته وتفضيله على كل مادة أخرى ومن المعلوم أن الديمقراطية لا تتحقق إلا بتحقيق الإدارة الديمقراطية ولقد أكد (مايو) أن مشكلة العلاقات الإنسانية تمثل ناحية مهمة من نواحي العمل وأن الإنسان هو أهم عنصر في عملية الإنتاج وذو شخصية معقدة تتفاعل مع جماعة العمال مما يجعل الموقف صعبا وإن عدم تقدير العمال لقدراتهم وإمكانياتهم يزيد المشكلة تعقيدا ويؤثر على الإنتاج تأثيرا بالغا.

2- الاتجاه العلمي:

لقد أدى اكتشاف أهمية العنصر البشري في العملية الإدارية إلى تسليط الأضواء العلمية عليه وعلى العلاقات الممتدة منه وإليه في مختلف الأبعاد وإلى التفكير الجدي في تحسين هذه العلاقات وتنميتها بما يتفق والطبيعة الإنسانية ولا شك أن تحسين هذه العلاقات يتطلب تحسين نوع الإنسان المتضمن في العملية باعتبارها محكوما بهذه العلاقات والعمل على تنميته في مهنته وكل هذا يؤدي إلى تحسين العملية الإدارية وجودة نوعها.

العوامل التي تسهم في تحقيق العلاقات الإنسانية:

هناك عوامل تسهم بصورة مباشرة في تحقيق العلاقات الإنسانية السليمة ومن ثم فإن العلم بهذه العوامل يساعد رجال الإدارة التربوية على زيادة كفاءتهم الإدارية والارتفاع بمستوى عملهم ومجموعاتهم وتحسين ظروف عملهم وزيادة مستوى أدائهم. ويأتي في مقدمة هذه العوامل:

1- معرفة الدافعية إلى العمل:

تعتبر معرفة الدافعية إلى العمل أو لماذا يعمل الناس المدخل الرئيسي لفهم العلاقات الإنسانية وتقوم الدافعية إلى العمل في أساسها على ما يسمى بالتسلسل الهرمي للحاجات الإنسانية (لماسلو) ولقد قسم (ماسلو) الحاجات الإنسانية إلى خمسة أنواع هي:

أ - الحاجات الفسيولوجية والبيولوجية.

ب- الحاجة إلى الأمن والطمأنينة.

ج- الحاجة إلى الانتماء والنشاط الاجتماعي.

د- الحاجة إلى التقدير والمكانة الاجتماعية.

هـ- الحاجة إلى تحقيق الذات.

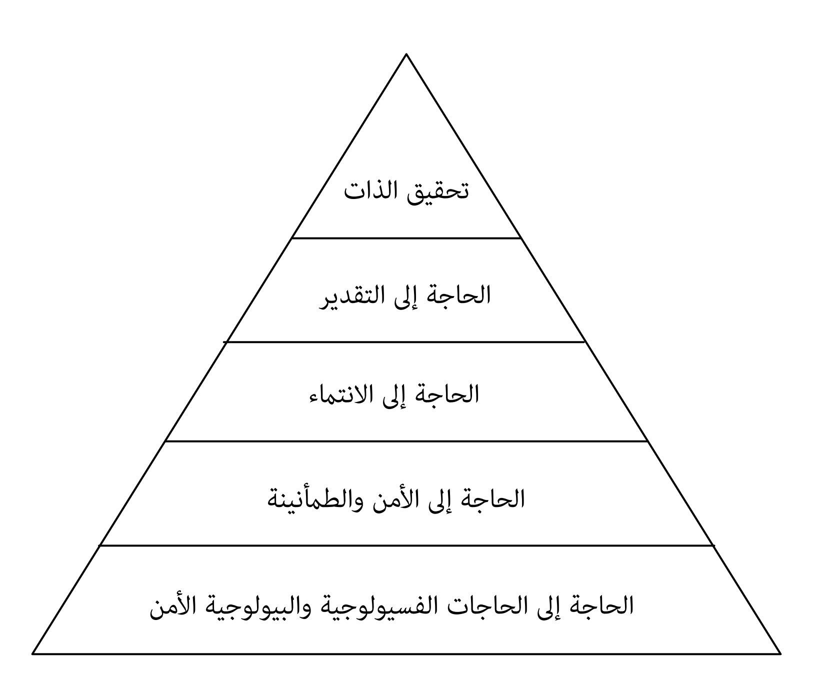
وعدم إشباع هذه الحاجات يؤدي إلى هلاك الإنسان [النوع الأول] أما النوع الثاني من الحاجات أي الحاجات الثانوية وإشباعها ضروري لإحداث الاتزان النفسي والاجتماعي للفرد مع بيئته ومجتمعه.

ويمكن ترجمة هذه الحاجات إلى دوافع تدفع الإنسان إلى العمل والنشاط ومن الطبيعي أن تكون هذه الدوافع مادية وغيرها مادية.

ويوضح شكل رقم (2) دوافع العمل على أساس الحاجات الإنسانية السابقة وبنفس الترتيب.

(2) معرفة ديناميات الجماعة:

تتطلب العلاقات الإنسانية معرفة بديناميات الجماعة، ويقصد بها بناء الجماعة وتركيبها والعلاقات التي تحكمها والتفاعل السلوكي والاجتماعي بين أفرادها. والمعرفة مهمة لرجل الإدارة حتى يمكن توجيه الجماعة توجيها سليما قائما على المعرفة العلمية الموضوعية بها وهناك بعض المبادئ التي يجب أن نضعها في الاعتبار وفي مقدمة هذه الاعتبارات هي:



شكل رقم (2)

التسلسل الهرمي للحاجات الإنسانية

أ - توفير الاتصال الفعال:

للاتصال أهمية كبرى في تماسك الجماعة وتفاعلها لأنه يتعلق بنقل البيانات والمعلومات المتصلة بالعمل ويتوقف نوع الاتصال على نوع القيادة أو الإدارة فالاتصال الأوتوقراطي يكون من الرئيس إلى كل فرد بصورة مباشرة ويكون الرئيس هو مركز الاتصال. وتكون أوامر الرئيس وتعليماته وفق هذا النوع من الاتصال ليست محل مناقشة من مرؤوسيه لأنها تتم بصورة فردية. وكذلك في هذا النوع من الأسلوب لا يستطيع الرئيس أن يعرف ما يمكن أن يفسر به أسلوبه في الإدارة إلا بعد ظهور النتائج بالفعل وهذا يترتب عليه ضياع فرصة تعديل الأسلوب في الوقت المناسب.

أما الاتصال الديمقراطي:

ويتميز هذا النوع من الاتصال بأنه يسهل تبادل الآراء ونقل المعلومات في الوقت المناسب إلى كل أعضاء الجماعة.

ب - المشاركة:

عملية نفسية سلوكية تساعد الأفراد على إشباع حاجاتهم وتحقيق الذات كما أنها تجعل الفرد يحس بأهميته وان له دورا يسهم في توجيه العمل أو اتخاذ القرار وتعتبر المشاركة مطلبا ديمقراطيا في الإدارة يمكن من خلالها زيادة فاعلية الإدارة وهذا يعني أن المشاركة تسهم بصورة مباشرة في تحقيق جو من العلاقات الإنسانية السليمة في العمل.

ج - التشاور:

يترتب عليه إبداء الرأي والنصيحة ويعني التشاور واحترام كرامة الفرد وإشعاره بالثقة ويترتب عليه كذلك التوصل إلى قرارات أفضل نتيجة للحوار البناء وتبادل الرأي وهو ما يعتبر هدفا رئيسيا للعلاقات الإنسانية.

د - الاهتمام بالنواحي النفسية والاجتماعية:

إن كثير من مشكلات العلاقات الإنسانية ينجم عن المشكلات النفسية والاجتماعية التي يواجهها الأفراد في حياتهم وقد يترتب على عدم معالجة هذه المشكلات مظاهر سلوكية تشير إلى ضعف العلاقات الإنسانية في المنظمة مثل كثرة حالات التغيب والانقطاع والمرض وانخفاض مستوى الأداء وكثرة الخلافات والنزاع بين الأفراد.

وكثير من هذه المشكلات يمكن علاجه من خلال تفهم القيادة التربوية لدورها بتوفير المناخ الصحي المناسب من العلاقات الإنسانية السليمة.

(3) الروح المعنوية:

يقصد بالروح المعنوية الجو العام الذي يسود بين الجماعة ويوجه سلوكها. وتعتبر الروح المعنوية محصلة لكثير من العوامل التي تسود المدرسة أو المنظمة كما أنها دليل واضح على نوع العلاقات الإنسانية السائدة. فانخفاض الروح المعنوية أو ارتفاعها يمكن أن يستدل منه على سوء أو جودة العلاقات الإنسانية وهناك مظاهر رئيسية يمكن أن يستدل بها على مستوى الروح المعنوية ومن أهم هذه المظاهر ما يلي:

1- مستوى الأداء والإنتاج.
2- مدى استمرار العاملين.
3- مدى غياب العاملين أو انقطاعهم عن العمل.
4- مدى ما يسود الأفراد من شقاق أو نزاع أو خلاف بينهم.
5- مدى كثرة الشكاوي والتظلمات.

العلاقات الإنسانية السليمة:

هي السلوك الإداري الذي يقوم على تقدير كل فرد، وتقدير مواهبه وإمكاناته وخدماته، واعتباره قيمة عليا في حد ذاته والذي يقوم على الاحترام المتبادل بين صاحب العمل أو القائم عليه وبين العمال بعضهم مع بعض والذي يقوم على الدراسة الموضوعية العلمية الجماعية لمشكلات الإدارة على هدى من المصلحة العامة، والذي يقوم على شعور وإيمان عميق بانتماء الفرد إلى الجماعة التي يعمل فيها. ولابد من ذكر بعض الأمور التي إذا ما وضعها المسئول في اعتباره كأن يمارس علاقات إنسانية سليمة، ومن هذه الأمور حاجات الفرد التي يسعى إلى إشباعها وهي:

1- الشعور بالمكانة والشعور بالأهمية: إن كل فرد منا سواء كان رئيسا أو مرؤوسا يحس بحاجة إلى المكانة وإلى الأهمية ويرى إشباعها عن طريق أشخاص آخرين لذلك ينبغي أن نلجأ إلى بعض البواعث المناسبة كالمدح والإطراء فاستعمالها بحذق وفطنة يجعلها أقوى الدوافع لإجادة العمل.

2- الشعور بالأمن والطمأنينة في وظيفته وفي دخله وفي كل شئون الحياة يساعد الفرد ويمكنه من التفرغ للإنتاج بنفس راضية مطمئنة وروح معنوية عالية.

3- تقدير الرئيس للظروف الطارئة التي تحدث للمرؤوسين: وان أثرها هذا ينعكس على نفسيته وتفانيه في حب العمل والإخلاص للمنظمة ويحفزه للعمل الخلاق.

4- يحتاج المرؤوس من رئيسه منحه الثقة والحرية في التجديد والإطلاع والابتكار وفتح ميادين جديدة لم يطرقها غيره من قبل الإطلاع فمن المهام الرئيسية للمدير أن ينسق بين مختلف الجهود وأن يستغل سلطته لضبط الأمور والعمل على أن يحتفظ كل صاحب حق بحقه.

5- إدخال بعض البرامج الترفيهية كالمباريات والرحلات وما إلى ذلك من ألوان النشاط التي تجعل من الأفراد جماعة مترابطة وكأنهم أسرة واحدة وعلى الرئيس أن يضع نصب عينيه مبدأ هام وهو أن يضع نفسه مكان الآخرين دون أن يتأثر تفكيره بميوله وأهوائه وأغراضه الشخصية.

وهذه بعض الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها عن طريق تفاعله مع الآخرين وقد أكدت الأبحاث التي قام بها (التون مايو) وزملاؤه بعض النتائج:

1- إن الحالة المعنوية للعمال عامل من الجوانب المادية للعمل والإنتاج وبالتالي يؤثر على الكفاءة الإنتاجية.

2- إن التنظيم الاجتماعي وعلاقات الجماعة الغير الرسمية التي تنشأ بين العمال أهم بكثير في تحديد إنتاجهم ودرجة إقبالهم على العمل من الجوانب المادية للعمل.

3- إن سياسة الإدارة تجاه العاملين واهتمامها بهم ومعاملتها إياهم كآدميين تحدث أثرا طيبا في نفسهم وتدفعهم لزيادة الإنتاج.

4- إن إعطاء العامل فرصة للمشاركة في تصميم وإدارة العمل الذي يقوم به تعتبر حافزا أساسيا للإقبال على العمل ورفع كفاءة الإنتاج.

من هذه النتائج يتضح لنا إن العلاقات الإنسانية السليمة ما هي إلا تعبير عن فلسفة ديمقراطية يعبر عنها الإداري الديمقراطي الذي يؤمن بنظرية التكامل التي ترتكز على تقدير كل فرد واحترام مواهبه واستعداداته واعتباره قيمة عالية في حد ذاته.

فإذا كانت تنمية العلاقات الإنسانية أمرا ضروريا في الإدارة الآن بحكم ما تمر به أمتنا العربية من تغيير جذري في أوضاعها الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية فإن تنميتها في مجال الإدارة التعليمية يصبح أمرا ضروريا لأن الإدارة التعليمية من دون الإدارات جميعا تقع عليها مسؤولية ضخمة باعتبارها المنظمة الاجتماعية التي تمد المجتمع بكل ما يحتاج إليه من قوى بشرية متعلمة تساهم في جميع مناشطه السياسية والثقافية والاقتصادية.

الفصل الثاني

وظائف الإدارة

مفهوم الوظائف الإدارية:

وظائف الإدارة هي تلك المهام والمسئوليات التي يتعين على المديرين والقادة الإداريين القيام بها من أجل تحقيق أهداف المؤسسات التي يعملون بها. هذا وقد تعددت الآراء حول عدد الوظائف الرئيسية للإدارة وحول مضمونها. فمن علماء الإدارة وخبرائها من يحددها في خمس (هنري فايول) هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والتنسيق والرقابة. ومنهم من يقول إنها ثلاث وظائف متمثلة في التخطيط والتنظيم والرقابة. وتجدر الإشارة إلى أن وظائف الإدارة المشار إليها يمارسها المدير أيا كان نشاط أو حجم المشروع وأيا كان مستواه داخل المشروع. وسوف تعالج كل وظيفة من وظائف الإدارة في شيء من التفصيل بهدف تبيان طبيعة وظائف الإدارة وأبعادها ومقوماتها الأساسية.

التخطيط

التخطيط بمعناه الواسع يعني رسم الخطوط العريضة لما يجب عمله من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

والتخطيط في الإدارة هو مرحلة التفكير والتدبير التي تسبق تنفيذ أي عمل، والتي تنتهي باتخاذ قرارات فيما يتعلق بما يجب عمله، وكيف يتم، ومتى يتم، وبمن يتم.

التخطيط هو الوظيفة الإدارية الأساسية التي تسبق منطقيا جميع الوظائف الأخرى ويعتبر أول عنصر من عناصر الإدارة وأهمها، لأنه الأساس الذي تعتمد عليه العناصر الأخرى، فإذا لم تحدد الواجبات والمسئوليات على أساس من التخطيط المسبق فليست هنالك حاجة إلى التنظيم أو التوجيه أو التنسيق أو الرقابة.

تعريفه:

1- عرفه هنري فايول بأنه التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل.
هذا التعريف يبين أن التخطيط يهتم بالمستقبل مع اتخاذ القرارات المناسبة.

2- التخطيط عُرِّف بأنه التفكير المسبق في جميع الاتجاهات والأبعاد في الأمور الإدارية، ويشمل التفكير حول ما يجب إنجازه، وكيف يجب إنجازه ومتى يجب إنجازه.

3- التخطيط هو عملية جمع الحقائق والمعلومات التي تساعد على تحديد الأعمال الضرورية لتحقيق الأهداف.

4- كما عُرّف التخطيط بأنه الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة، التي تؤدي إلى تحقيق النتائج المنشودة.

5- ويدل هذا التعريف على أن الإدارة عندما تقوم بالتخطيط تستخدم الحقائق والفروض المناسبة.

أهمية التخطيط:

يعتبر التخطيط المتطلب الأول للوظيفة الإدارية، وأهم هذه الوظائف لأنه الأساس الذي تعتمد عليه الوظائف الأخرى للإدارة. وبدون التخطيط تصبح الأمور متروكة للفوضى والارتجال وللعمل العشوائي بدون هدف مسبق. وعلى هذا تكون للتخطيط أهمية كبيرة تتلخص في النقاط التالية:

1- التخطيط يظهر الأهداف بوضوح ويحددها ويساعد على تحقيقها.

2- التخطيط يستلزم اختيار أحسن الطرق وأنسبها بالنسبة لظروف المنظمة والاختيار بين الحلول البديلة مما يؤدي إلى توفير الجهد والوقت والمال.

3- التخطيط يؤدي إلى تركيز الانتباه إلى الأهداف العامة للمنظمة، وتركيز انتباه الأفراد إلى الأهداف الخاصة بوحداتهم الإدارية.

4- التخطيط يعتبر نوعا من الاقتصاد لأنه يراعى الإمكانيات المتوافرة، كما أنه الدعامة الأولى التي تقوم عليها النظم الاشتراكية.

5- التخطيط ملازم للرقابة ولا يمكن مراقبة أي شيء ليس له تخطيط، لأن الرقابة تصحيح للانحرافات عن الخطة.

6- التخطيط يقرر المواصفات للأعمال المطلوب إنجازها لتحقيق الأهداف المقررة.

7- التخطيط يساعد على إيجاد الحل المناسب للمشكلات في بداية الأمر قبل تعقدها واستفحالها.

8- التخطيط يعود على النظام، لأنه يحدد الأهداف والسياسات ويحدد الوقت اللازم لبدء ونهاية العمل كما يحدد المواصفات.

مبادئ التخطيط:

هناك عدة مبادئ أساسية للتخطيط نجملها فيما يلي:

1- **مبدأ تحديد الأهداف:**

تحديد وتوضيح الأهداف المنشودة بطريقة تزيد من تأييد ومساندة الأفراد العاملين لها وتضاعف حماسهم من أجلها.

2- **مبدأ التزام الحقائق:**

وهو التعرف على العناصر والإمكانيات المادية والبشرية وحصر ما يلزم منها بكل دقة وكذلك تسجيل الحقائق والبيانات والإحصاءات الصحيحة.

3- **مبدأ رسم السياسات:**

رسم السياسات وتحديد الطرق والأساليب الواجب إتباعها من أجل تحقيق الأهداف. ويعتبر هذا العمل ضرورة من ضرورات التخطيط لأنها تقلل من المجهود الذهني في الأحوال المتشابهة وتساعد على زيادة الكفاية في العمل.

4- **مبدأ التوقيت:**

يجب وضع جدول زمني للعمليات والإجراءات اللازمة لإنجاز الأعمال. وهذا من شأنه أن يوفر في الجهد والوقت والمال.

5- **مبدأ افتراضات المستقبل:**

لما كان التخطيط يقوم على أساس التنبؤ بالصعاب والعقبات والمشكلات المحتمل حدوثها والاستعداد لمواجهتها فإن نجاح التخطيط يتوقف على مدى دقة الافتراضات، والتقارب بينها وبين الواقع.

6- **مبدأ الخطط البديلة:**

إن نجاح التخطيط يعتمد على وضع الخطط البديلة والاختيار من بينها.

7- **مبدأ المرونة:**

يجب أن يكون التخطيط مرنا، بحيث يكون قادرا على مواجهة التغييرات التي تطرأ على المشروع أو الانحرافات عن الخطة الموضوعة، دون اللجوء إلى إحداث تغييرات جوهرية في المشروع.

التخطيط والخطة:

التخطيط:

هو اتخاذ قرار لما سيتم مستقبلا، وكيف سيتم ووقت إتمامه، ومن سيقوم به، فالتخطيط هو خطوات عمل معينة محدودة ومرتبة وفقا لدراسة علمية سليمة وبناء على حقائق وتقديرات مدروسة.

الخطة:

هي الطريقة المثلى لتحقيق هدف معين بأقل تكلفة وجهد ممكنين، والتي تأخذ في الحسبان أكبر قدر ممكن من الظروف والأوضاع التي ستوجد مستقبلا عند التنفيذ والتي تمكن من متابعة التنفيذ بسهولة ويسر.

والخطة الجيدة هي التي تتضمن القرارات المتعلقة بتحقيق الهدف وطريقة التنفيذ ومراحله الزمنية.

وتعتبر الخطة دليلا منظورا للفكر الإداري وهي تتكون من عمل ذهني، والتنفيذ الفعال للخطة لا يتم إلا تحت قيادة فعالة وواعية.

أنواع التخطيط:

ينقسم التخطيط من حيث المراحل الزمنية التي يتم فيها إلى ثلاثة أنواع هي:

1- **التخطيط المقدم:**

وهذا النوع من التخطيط، هو التخطيط الذي يقوم على أساس التنبؤ لما سيحدث في المستقبل، ثم الاستعداد لمواجهته.

2- **التخطيط في مكان العمل:**

وهو التخطيط الذي تثبت الخبرة أنه يجب إنجازه في مكان العمل بالنسبة للانحرافات التي قد تحدث للخطة نتيجة عدم الدقة في التقدير عند وضع التخطيط المقدم.

3- **التخطيط في حالة الطوارئ:**

وهو التخطيط الذي يتم في الحال، وربما في مكان العمل لمواجهة أحوال طارئة لم تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع التخطيط المقدم، كحدوث حرب أو فيضان أو زلزال، أو حريق، أو أية أمور أخرى، تؤثر تأثيرا سيئا على سير المشروع، إذا لم تتخذ خطوات فورية لمواجهة الحالة الجديدة بتخطيط جديد ينفذ المشروع ويضعه في أحسن حالة ممكنة بالنسبة لجميع الظروف المادية والطبيعية التي تتحكم به.

وينقسم التخطيط بالنسبة لطبيعة الخطط إلى:

1- تخطيط السياسات والأهداف.

2- تخطيط الإجراءات والأساليب.

3- تخطيط البرامج.

4- تخطيط الميزانيات.

مراحل التخطيط:

يمكن تلخيص المراحل التخطيطية التي يجب إتباعها لإعداد التخطيط السليم في الآتي:

1- المرحلة الأولى هي تحديد الأهداف الواقعة للتخطيط وهذا يتطلب أن يتوافر أمام المخطط البيانات الكاملة عن الفرص المتوقع وجودها مستقبلا.

2- تحديد أهداف الأقسام الرئيسية للمنشأة كإدارة الإنتاج أو إدارة المبيعات أو إدارة النقل ثم للأقسام التي يتضمنها كل إدارة وهذا التسلسل هام حتى تكون خطة كل قسم أو إدارة محددة بشكل واضح وفي إطار الهدف الأساسي للمشروع.

3- جمع البيانات التي تتعلق بالقوى البشرية والمادية.

4- دراسة المعلومات والبيانات.

5- وضع الخطط البديلة.

6- الاختيار بين البدائل واتخاذ قرار إتباع تخطيط معين.

7- إصدار السياسات والبرامج الزمنية والقرارات الخاصة بتنفيذ الخطة.

8- متابعة وتقييم عملية التنفيذ.

مزايا التخطيط الجيد:

1- أن يكون التخطيط مبنيا على الواقعية والموضوعية والحقائق.

2- أن تراعى المرونة في وضع الخطط لكي يمكن تعديلها بسهولة وبسرعة لتتناسب مع الظروف المتغيرة.

3- يجب أن تنبني الخطط على الشمولية في كافة النواحي والتصرفات التي تؤدي إلى تحقيق الهدف.

4- أن تكون الخطة مستقرة بحيث لا تتعرض للتغيرات والتعديلات من حين لآخر.

5- يجب أن تكون الخطة محددة وواضحة وخالية من الغموض حتى يسهل الإطلاع عليها وتنفيذها على أحسن وأكمل وجه.

السياسات

السياسات هي مفاهيم معينة أو تسلسل معين للتفكير عند اتخاذ القرارات. وإذا كانت الأهداف تحدد الأغراض النهائية للتخطيط فإن السياسات تسلسل القرارات على طريق تلك الأغراض النهائية، أو بمعنى آخر فإن السياسات تعكس وتفسر الأهداف وتوجه القرارات للمساهمة في الأهداف وبالتالي تضع إطار العمل لبرامج التخطيط.

مفهوم السياسات:

هي مجموعة من القواعد توضع بمعرفة المسئولين لتوجيه وضبط الأعمال التي تتم في المستويات الإدارية السفلى، فالسياسات بمثابة خرائط تبين الطريق أمام المرؤوسين وهي بهذا تقلل من الأسئلة التي توجه إلى الرؤساء في المشاكل المماثلة.

أنواع السياسات:

1- **السياسات الأساسية:**

وهي السياسات التي تتوقف عليها جميع السياسات الأخرى وتكون مدونة في لائحة تأسيس المنظمة ومتصلة بأهدافها.

2- **السياسات العليا:**

هي السياسات التي توضع بمعرفة الإدارة العليا في المشروع وهي أكثر من السياسات الأساسية تفصيلا ولكنها تتصل بأعمال المشروع ككل.

3- **سياسات تشغيلية:**

هي السياسات التي تتعلق بنشاط معين في المنظمة مثل سياسات الشراء وسياسات الإنتاج والبيع.... إلخ.

الشروط الواجب توافرها في السياسات:

1- أن تساعد السياسة على تحقيق أهداف المنشأة وتنفيذ الخطط الموضوعة بأقل تكلفة وجهد.

2- أن تكون السياسة مرنة بما يقابل التغيرات الرئيسية في الخطط.

3- أن تكون السياسة مستديمة، بما يعطى استقرار الاتجاهات للمشروع.

4- أن تكون السياسات مكتوبة ليمكن استخدامها بسهولة كما يمكن الرجوع إليها.

5- ألا تتنافى مع السياسة العامة للدولة أو قوانينها أو القيم الاجتماعية أو الأخلاقية السائدة.

6- أن تكون السياسات معروفة ومفهومة من جميع أفراد المشروع.

الإجراءات

مفهوم الإجراءات:

هي الخطط التي توضح الطريقة التي تتبع عادة لمعالجة موضوع معين، أنها تبين خطوات العمل التي تتم لتحقيق هدف معين وكيفية تتابع تلك الخطوات.

والإجراءات تؤدى إلى توحيد طريقة إنجاز موضوع معين، وترفع كفاءة العاملين نتيجة لإلمامهم بالطريقة المعتادة لإنجاز هذا الموضوع إلا أنها لا تعود العاملين على التفكير في أسلوب أداء العمل.

وتختلف الإجراءات حسب الموضوع الذي تعالجه والظروف التي توضع لها. فإجراءات صرف قطع غيار من المخزن تختلف عادة حسب ما إذا كان الصرف يتم للاستخدام داخل مصنع المنشأة أم لجهة خارجية. وكثيرا ما تختلف الإجراءات حسب نوع قطعة الغيار المصروفة وظروف صرفها.

وقد تندرج خطوات الإجراءات حسب التسلسل في المنشأة، وقد تتابع أفقيا في نفس المستوى كما إذا تتابعت إجراءات صرف مستحقات لمورد معين، ما بين أقسام المشتريات والمخازن والحسابات.

القواعد

كثيرا ما يتداخل مفهوم القواعد مع مفهومي السياسات والإجراءات رغم أن كلا تختلف عن الأخرى. والقواعد تتطلب أن يتم عمل محددا آخذا في الحسبان الموقف المعين. ومن ثم فإنها ترتبط بإجراءات العمل من حيث أنها توجه العمل ولكنها لا تحدد تتابع زمني

معين. والقاعدة قد تكون وقد لا تكون جزء من إجراءات العمل، وهي لا تسمح بأي انحراف في أسلوب العمل المحدد ولا تتدخل بأي شكل من الأشكال في تداول الأوامر. فقاعدة عدم التدخين في محطة توزيع الوقود أثناء تفريغ الوقود قاعدة لا ترتبط بإجراءات التفريغ، إلا أن إجراءات التفريغ قد تتضمن القاعدة.

ورغم أن القواعد تخدم كتوجيه معين، إلا أنها تختلف عن السياسات في أنها لا تتطلب أي رشد في تطبيقها، فالسياسات كما سبق أن أوضحنا توجه التفكير لاتخاذ القرار الرشيد.

إذن نخلص إلى القول بأن القواعد هي خطط من حيث كونها طريقة للقيام بالأعمال اللازمة والتي – مثل غيرها من الخطط – يتم اختيارها من بين البدائل، وهي عادة ما تكون أبسط أنواع الخطط.

الفصل الثالث

اتخاذ القرارات

يرى الكثيرون من خبراء الإدارة المعاصرين أن الإدارة في جوهرها عبارة عن عملية اتخاذ قرارات، وأنها نقطة البدء التي منها تبدأ كافة الإجراءات والأنشطة الإدارية التي تتم في إطار المنظمات.

إن اتخاذ القرارات هو المحك الحقيقي لمقدرة القادة الإداريين على القيادة، ولمقدرة الرؤساء والمشرفين على الإدارة والتوجيه.

مفهوم عملية اتخاذ القرار:

هو عملية اختيار أسلوب معين من بين عدد من البدائل.

أهمية اتخاذ القرارات الصحيحة:

أهمية اتخاذ القرار تنبع من أن مدى نجاح أي منشأة يعتمد إلى أقصى حد ممكن على قدرة العاملين بها على اتخاذ القرار الصحيح.

وأهمية قرار معين تعتمد على مدى تعقد العوامل التي تؤثر على تنفيذه من جهة، ومن جهة أخرى الآثار المترتبة على عدم سلامة القرار، وطالما أن المدير مسئول عن اتخاذ قرارات صحيحة لذا فإن من المرغوب فيه وجود تقييم واعي للأهمية النسبية للقرارات التي يتخذها.

وتتزايد أهمية القرار إذا ما ارتبط بأهداف وعناصر متغيرة لا يمكن تحديدها بدقة عند اتخاذ القرار، كما هو الوضع بالنسبة لتسعير منتج جديد تتحكم فيه عوامل خارجة عن سيطرة إدارة المنشأة.

وكلما ارتبط القرار بنواحي بشرية كلما ارتفعت درجة أهميته. فمدى تقبل الأفراد لقرار معين يحدده عوامل كثيرة متداخلة.

على متخذ القرار أن يأخذ في الحسبان عنصر المخاطرة ويحاول أن يتنبأ بطبيعتها ومداها ثم يختار أسلوب عمل يتفق مع درجة المخاطرة والخسارة الممكن حدوثها.

كما أنه على متخذ القرار أن يأخذ في الحسبان طبيعة عوامل البيئة المحيطة به.

طرق اتخاذ القرارات:

طريقة اتخاذ القرار تختلف من شركة لأخرى، ففي شركة معينة قد تتخذ القرارات بواسطة مجموعة من المديرين وفي البعض الآخر قد يكون المدير الفرد هو الذي يتخذ القرار.

والفرق ما بين هاتين الطريقتين يكون كبيرا كلما ارتفع المستوى الإداري، ففي منشأة معينة قد تكون هناك لجنة إدارية تأخذ القرارات الرئيسية، وفي أخرى قد يكون المدير العام هو الذي يتخذ معظم هذه القرارات بعد أخذ المشورة من المختصين.

وفي الجماهيرية العظمى تنفذ القرارات التنفيذية بواسطة اللجان الشعبية التي تدير كافة المنشآت والمؤسسات ولذلك يكون اتخاذ القرارات جماعيا ولا ينفرد به شخص معين.

الفصل الرابع

التنظيم

التنظيم يعني تقسيم وتجميع أوجه النشاط في وحدات معينة بتشابه أو يرتبط النشاط في نطاق كل منها، كذلك تحديد العلاقات والتداخلات بين تلك الوحدات.

وتنظيم الجهود هو في الواقع تنظيم الأفراد فالمنشأة التي يعمل فيها شخص واحد لا تحتاج إلى تنظيم.

تعريف التنظيم:

التنظيم في مجال العمل الإداري هو الوسيلة التي ترتبط بها أعداد كبيرة من البشر يقومون بأعمال معقدة ويرتبطون معا بطريقة منظمة لتحقيق أغراض متفق عليها. وهو أيضا العملية التي تحدد المنهج الإداري المتبع لأداء الأعمال في إطار تنظيمي تتضح فيه الأهداف وتتوزع فيه الاختصاصات والمسئوليات والسلطات المعادلة لها والتي يسير تنفيذها في شبكة اتصالات واضحة وفق إجراءات مبسطة تمكن العاملين في ظروف عمل مناسبة من الإنتاج بأكبر كفاية ممكنة.

مبادئ التنظيم:

كان من نتائج ظهور حركة الإدارة العلمية بقيادة فردريك تايلور في نهاية القرن، وما ترتب على ذلك من تغيير في الفكر الإداري ومن إحساس متزايد القوة بأهمية التنظيم في رفع كفاءة العمل، أن وضعت للتنظيم مبادئ وأصول أثبت التطبيق العملي لها في المؤسسات الصناعية وغيرها وفرا ملحوظا فيما يبذل من جهد ووقت ومال وتأتي في مقدمة مبادئ التنظيم الإداري التي ثبت صلاحيتها وأهميتها المبادئ التالية:

1- وضوح الهدف:

يجب أن يكون لكل تنظيم إداري هدف يسعى إلى تحقيقه، والتنظيم السليم هو الذي يكون الهدف فيه محددا واضحا لجميع العاملين.

2- تحديد الاختصاصات:

يعتبر هذا المبدأ أول خطوة نحو تطبيق فكرة التخصص في العمل، فهو يعنى بتحديد الوظائف وأوجه النشاط وتجميعها وتقسيمها وإسناد كل واحدة منها إلى وحدة من وحدات التنظيم تتخصص فيها وتمارس السلطات الكافية لإنجازها، بحيث يمتنع الازدواج في الأعمال.

3- وحدة القيادة أو الإشراف:

يعتبر هذا المبدأ من المبادئ الهامة في التنظيم، وهو يتمثل في أن يكون للمنتج رئيس مباشر واحد فقط لأن المنتج الذي يتلقى الأوامر والتوجيهات من أكثر من رئيس يقع فريسة للحيرة والارتباك.

4- نطاق التمكن (الإشراف أو الرقابة):

من المفاهيم الشائعة الاستعمال في مجالات الإدارة ويسمى كذلك بنطاق التمكن وهو عدد العاملين الذي يمكن لرئيس واحد أن يقوم بتوجيههم والإشراف على عملهم بكفاءة وبدون إرهاق.

وكقاعدة عامة يمكن القول بأن نطاق التمكن ينبغي أن يكون من الصغر بحيث يتناسب مع قدرة كل رئيس على الإشراف والتوجيه والرقابة، وأن يكون من الاتساع حتى يؤدى إلى تقليل مستويات السلم الإداري.

هذا وقد أمكن للمؤسسات المعاصرة أن تزيد من نطاق التمكن بأن خصصت للرؤساء من يعاونهم ويشاورهم في كثير من الموضوعات.

5- التدرج في السلطة:

السلطة في مجال الإدارة هي الحق القانوني الذي يخول لشاغل منصب معين أن يوجه

غيره من أجل إنجاز مسئوليات محددة وتحقيق أهداف تنظيمية متفق عليها، وعلى ذلك فإن السلطة من أهم المقومات الأساسية لنجاح التنظيم الإداري وهي تتدرج وتسرى في جميع مستويات التنظيم في تسلسل يمكن معه السيطرة على الأعمال وتوجيه سلوك العاملين نحو الأهداف المرسومة.

6- تساوى السلطة والمسئولية:

المسئولية في مجال الإدارة هي الواجبات والالتزامات المرتبطة بوظيفة ما والتي يتعين على من يشغل هذه الوظيفة أن يقوم بها في الوقت والمكان المحددين، والسلطة تقابل المسئولية. فالحقوق والسلطات التي يتمتع بها شاغل وظيفة ما ينبغي أن تتساوى مع المسئوليات الملقاة على عاتقه حتى لا يحدث خلل في التوازن بينهما.

7- المرونة:

من الضروري عند القيام بعملية التنظيم أن نفكر فيما يجب أن تكون عليه المؤسسة، وما يمكن أن يدخل عليها مستقبلا من تطورات وتعديلات، والتفكير فيما يمكن أن يكون عليه الحال مستقبلا يفرض علي القائمين بعملية التنظيم أن يتركوا فيه قدرا من المرونة يسمح بإضافة اختصاصات جديدة أو الاستغناء عن اختصاصات قديمة، وما يمكن أن يترتب على هذا أو ذاك من تعديل في المسئوليات والسلطات وفي العلاقات بين وحدات العمل.

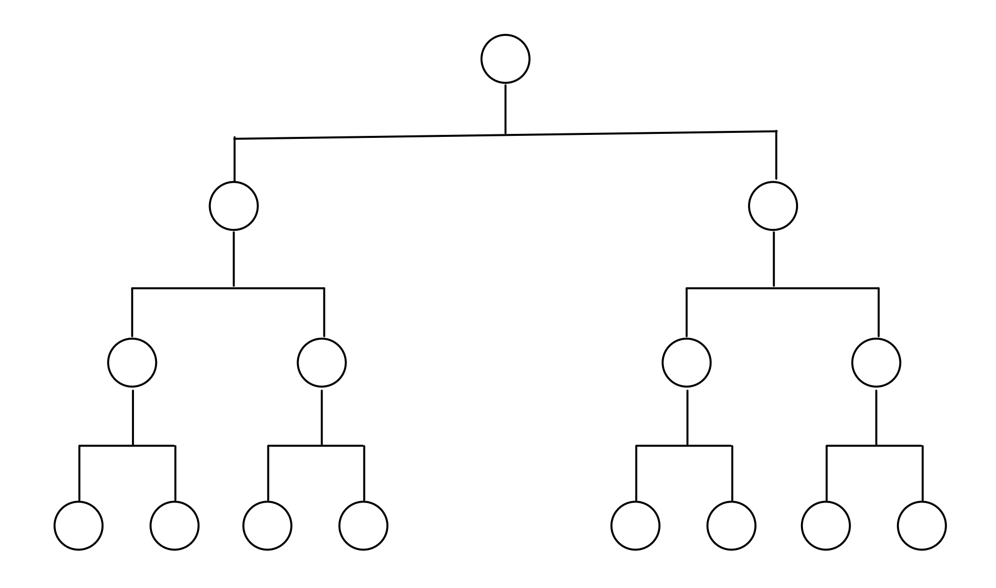
الهيكل التنظيمي

يعتبر تقسيم العمل بين وحدات أي منظمة، ثم تحديد العلاقة وشكل الاتصالات بينها أحد الجوانب الهامة في عملية التنظيم الإداري. هذا ويطلق على الشكل الذي يأخذه ذلك التقسيم والصلة بين وحدات العمل المختلفة اسم الهيكل التنظيمي أو البناء التنظيمي.

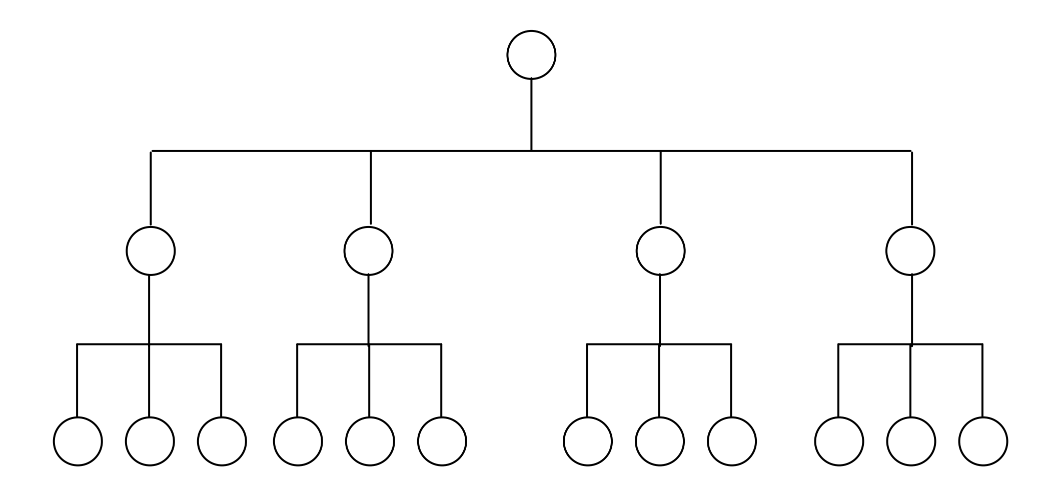
ويمثل البناء التنظيمي في نظر من يملكون السلطة النهائية في أي منظمة، التنظيم القانوني أو التنظيم المشروع، وهو يتكون من مجموع العلاقات المعتمدة رسميا من قبلهم، هذه العلاقات وما يرتبط بها من أنماط السلوك، تتصف بالثبات والاستقرار فهي عندما تتغير لا تتغير إلا ببطء. وهناك شكل آخر من البناء التنظيمي أقل ثباتا واستقرارا ينشأ في المنظمات

نتيجة للعلاقات وأنماط الاتصالات التي تنشأ بين العاملين بصفة غير رسمية، ويعتبر الشكل (غير الرسمي) في البناء التنظيمي.

هذا ويأخذ الهيكل التنظيمي لغالبية المنظمات شكلا تقليديا يشبه الهرم، ويعرف بين المهتمين بالإدارة باسم (الهرم التنظيمي) وقد يكون هذا الهرم شديد الانحدار – ذا طبقات أفقية عديدة - أو يكون مفرطحا - ذا عدد قليل من الطبقات. ولكل من هذين الشكلين معناه وخصائصه المعروفة لدى المهتمين بالإدارة، والتي تتصل مباشرة بنطاق التمكن المعمول به في المنظمة، فإذا كان النمط العام لنطاق التمكن المعمول به من النوع الضيق فإن الهرم التنظيمي يميل إلى الانحدار، أما إذا كان النمط العام لنطاق التمكن من النوع الواسع فإن الهرم التنظيمي يميل إلى الفرطحة هذا إذا افترضنا أن عدد العاملين في كلتا الحالتين متماثل فبالنظر إلى الهرمين التنظيمين في شكل (3-أ)، (3-ب) نلاحظ أنه باتساع نطاق التمكن زاد اتساع قاعدة الهرم، وقل في نفس الوقت عدد طبقاته أو مستوياته، وبالتالي زادت فرطحة الهرم (مع العلم بأن عدد الوحدات المكونة لكلا الهرمين متماثل تقريبا).



[شكل رقم (3-أ)]



[شكل رقم (3-ب)]

نطاق الإشراف

يقصد بنطاق الإشراف عدد الأفراد الذين يتصلون أو يشرف عليهم مباشرة مشرف أو مدير. وعدد الأفراد الذين يمكن الإشراف عليهم بكفاءة يختلف حسب الآتي:

1- نوع المشروع.

2- طريقة وتاريخ وظروف نموه.

3- مدى تشابك التنظيمات وعلاقات العمل بالمشروع.

4- طرائق وظروف التشغيل فيه.

5- إمكانيات المشرف وقدراته ودرجة تدريب الأشخاص الذي يشرف عليهم.

فقد يستطيع المدير أن يشرف على عدد كبير من الأفراد إذا ما عمل على تفويض سلطاته على الوجه الأكمل، أما إذا لم يفوض جزءا من سلطاته فلا شك في أنه سيكون واقعا تحت عبء كبير من ضغط العمل حتى وإن كان عدد الذين يشرف عليهم أو يتصلون به صغير نسبيا.

وهناك اتجاه حديث بين المهتمين بالإدارة ينادي بتوسيع نطاق التمكن على أساس أن

ذلك يتمشى مع الاتجاه المعاصر نحو اللامركزية، ويتفق مع نمط القيادة الإدارية الجديد الذي يؤمن بالأساليب الجماعية في ممارسة العمل واتخاذ القرارات في نطاق المنظمات.

أما الاتجاه التقليدي الذي يحبذ نطاق الإشراف الصغير، فإنه يتضاءل تدريجيا أمام التقدم الهائل في مجال الاتصال، وبخاصة فيما يتعلق بالاتصالات الإلكترونية التي وفرت للمديرين مهمة الحصول على البيانات إلكترونيا أولا بأول. وبسبب التحول السريع في أسلوب اتخاذ القرارات من الأسلوب الفردي إلى الأسلوب الجماعي.

الخرائط التنظيمية

تعريف الخريطة التنظيمية:

الخريطة التنظيمية هي الرسم الذي يحدد بناء المنظمة ويعين وظائف الوحدات العاملة فيها وخطوط السلطة والمسئولية التي تربط بينها، أو هي إطار الوحدات العاملة أو الصورة الحقيقية التي توضح توزيع الأعمال على الوحدات العاملة ونوع العمل الذي تؤديه كل وحدة.

تعتبر الخرائط التنظيمية وسيلة مفيدة في عرض المعلومات المتعلقة بالتنظيم الإداري، فهي تبين مكونات المؤسسة من الوحدات الإدارية وتصور مدى الترابط بينها، كما تبين مقدار الارتفاع الرأسي لتدرج السلطة والامتداد الأفقي لنطاق التمكن. هذا بالإضافة إلى أنها تدل على طبيعة الأعمال كما تعطى فكرة عن حجم مجموعات العاملين.

وتعتبر الخريطة التنظيمية ترتيبا داخليا لإعطاء صورة للبناء الإداري للمنشأة في لحظة معينة.

وتتنوع الخرائط التنظيمية تبعا للغرض الذي تعد من أجله ويختلف باختلاف الشكل أو الترتيب الذي ترسم له. وتستخدم الخرائط التنظيمية بوجه عام لتحقيق واحد من الأغراض الآتية:

1- بيان مسميات ومسئوليات وحدات التنظيم الإداري وخطوط السلطة والإشراف عليها، وتسمى الخريطة التي تعبر عن هذا باسم خريطة البناء التنظيمي للمؤسسة.

2- بيان الاختصاصات الرئيسية والفرعية لكل من وحدات المؤسسة وتسمى الخريطة التي تعبر عن ذلك باسم خريطة الاختصاصات.

3- بيان ألقاب الوظائف في كل وحدة من وحدات التنظيم الإداري من واقع المسميات المتعارف عليها. وتسمى هذه الخريطة خريطة الوظائف.

4- بيان ألقاب الوظائف كما هي واردة في الميزان بالنسبة لكل من وحدات المؤسسة، وتسمى خريطة الميزانية. بيان أسماء العاملين ووظائفهم داخل كل وحدة من وحدات المؤسسة، وتسمى خريطة إدارية، وإذا أضيف لهذا البيان عناوين وأرقام هواتف العاملين داخل المؤسسة، سميت الخريطة عندئذ بالخريطة الإرشادية.

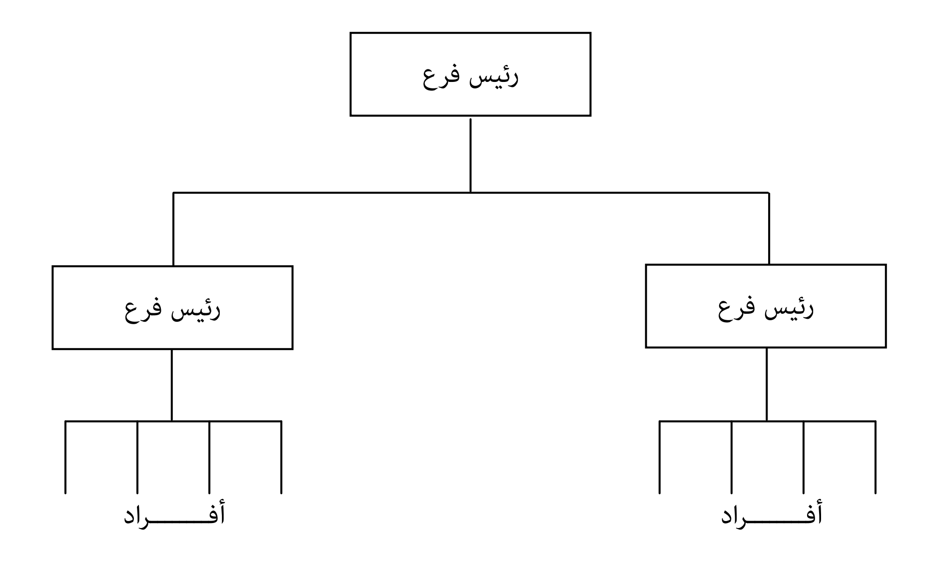
إعداد الخرائط التنظيمية:

1- يعتمد شكل الخريطة التنظيمية للمنظمة على نوع الخدمات التي تؤديها، فإذا كانت خدمات المنظمة من النوع السهل المباشر والقاصر على الإنتاج، فيكون التنفيذ فيها خطيا أو تنفيذيا، وإذا كانت أعمال المنظمة صعبة ومعقدة ومتداخلة فإنها تحتاج إلى أجهزة استشارية، تقوم بالدراسة والبحث، وجمع المعلومات وغربلتها وتنسيقها واقتراح التخطيط والتنظيم.

2- توضع الوظيفة أو الوظائف الرئيسية، في المكان العلوي من وسط الخريطة وتوضع الأجهزة الاستشارية إلى اليسار أو إلى اليمين، وفي مستوى أدنى من مستوى الأجهزة التي تقدم لها المشورة أو المساعدة.

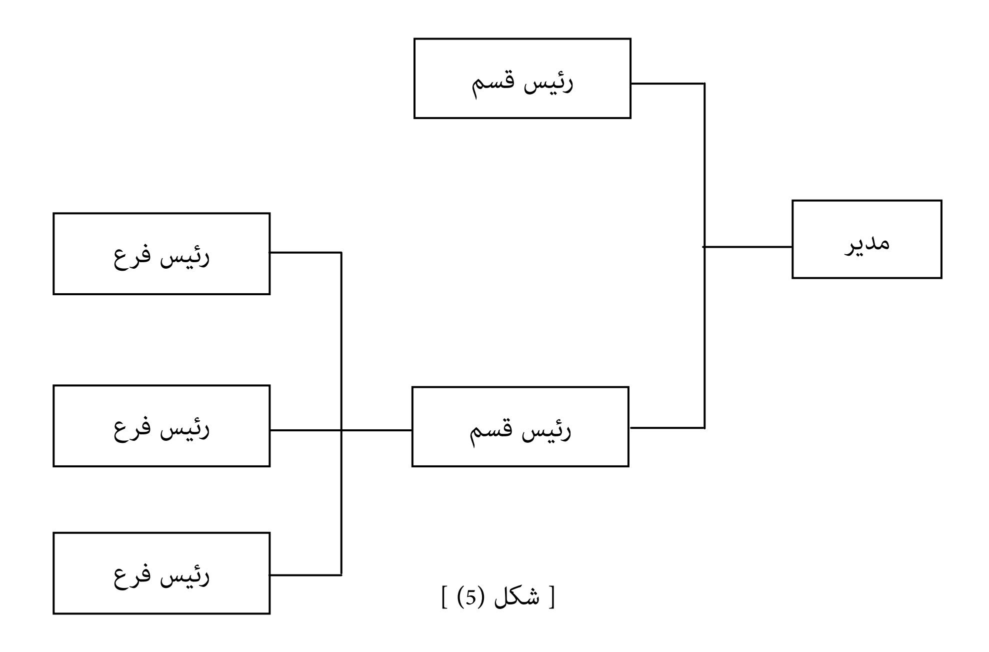
3- يراعى في عمل الخريطة التنظيمية لأية وحدة صغيرة أن تكون الوظيفة الرئيسية في المكان العلوي من وسط الخريطة ثم يوضع تحتها مستويان أو ثلاثة، ويفضل أن لا يزيد عدد المستويات على ذلك.

4- توضع الوظائف التي تكون من درجة واحدة على مستوى واحد بشكل أفقي في الخريطة، وبدون عنوان كل منها بجوارها، على أن يكون المستوى الإداري الأعلى في وسط الخريطة كما يتضح من الشكل التالي:



[شكل (4)]

ويجوز في بعض الحالات تمثيل التنظيم من اليمين إلى الشمال كما يبدو في الشكل التالي:

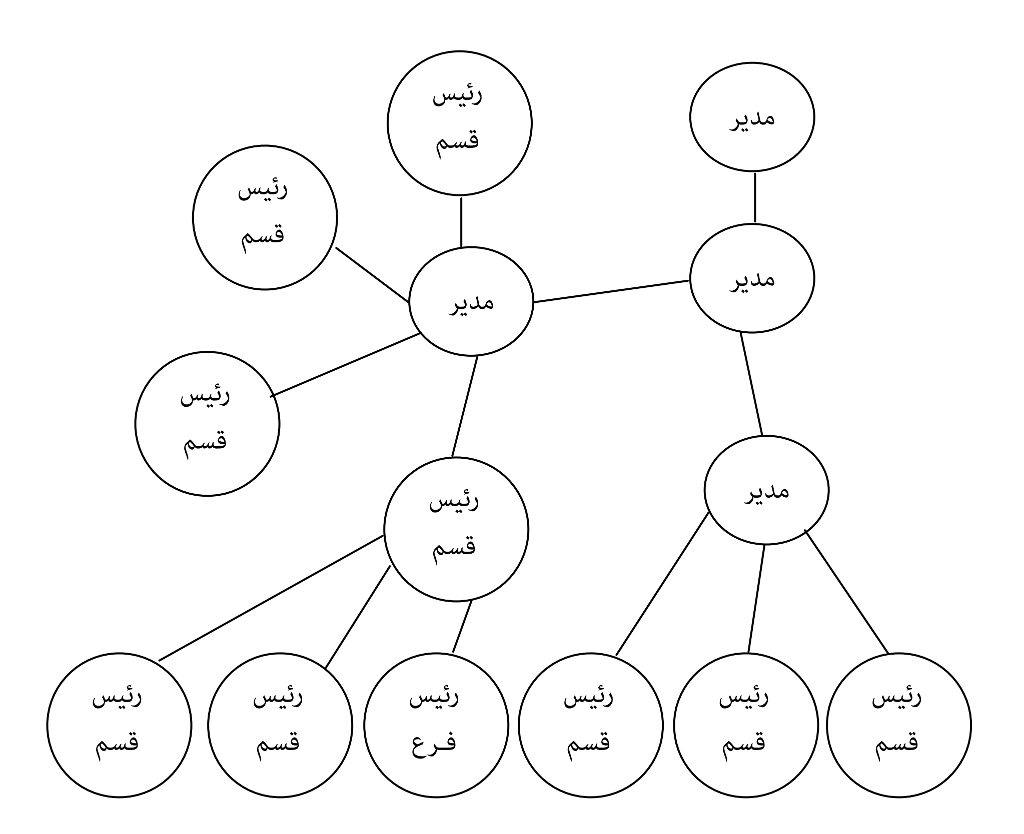


[شكل (5)]

5- يفضل استعمال المستطيلات لتمثيل الوظائف وخاصة في حالة وجود التخصص، على أن يكون مكان المدير التنفيذي في أعلى الخريطة التنظيمية، أما الوظائف التي تقع في مستويات أدنى فتوضع في مكان أدنى وفي مستطيلات أقل مساحة.

6- في حالات التنظيم المختص بالوظيفة: يجب كتابة أسماء الدوائر أو الأقسام أو الوحدات لأن هذا النوع من التنظيم يعتمد على التخصص.

7- يجوز استعمال الدوائر عوضا عن المستطيلات في الخرائط التنظيمية لتمثيل انسياب السلطة من الداخل إلى الخارج. وميزة هذا النوع من الخرائط أنها لا تترك الأثر النفسي الذي تتركه الخرائط الأخرى. ويلاحظ أنه كلما قربت الوظيفة من المركز زادت أهميتها، وكلما بعدت عنه قلت أهميتها كما يتضح من الشكل التالي:



[شكل (6)]

السلطة

تعريفها:

تعرف السلطة في محيط الإدارة بأنها القدرة على اتخاذ قرارات تحكم سلوك الآخرين وتصرفاتهم.

ويمكننا التمييز بين ثلاثة أنواع من السلطة في مجال المؤسسات:

1- **السلطة التنفيذية:**

ويكون لصاحبها الحق في اتخاذ قرارات خاصة بتنفيذ أشياء أو أعمال.

2- **السلطة الاستشارية:**

وهي السلطة الممنوحة لتحضير توجيهات وتوصيات واقتراحات وصاحب هذه السلطة لا يستطيع إلزام الآخرين بتنفيذ اقتراحاته أو توصياته وإن كان يتمتع دون غيره بمزيد من العلم والخبرة والمعرفة في دائرة تخصصه.

3- **السلطة الوظيفية:**

وهي السلطة التي يستمد صاحبها من الخدمات التي يؤديها إلى الوحدات الإدارية الأخرى وليس بحكم كونه رئيسا عليهم كما في حالة السلطة التنفيذية (مثل سلطة رئيس قسم تدريب الموظفين على موظفي الأقسام الأخرى).

تفويض السلطة:

يرتبط بمفهوم السلطة الإدارية عدة مفاهيم وعمليات إدارية هامة منها عملية تفويض السلطة ومعناه منح سلطة معينة إلى فرد بواسطة من يملك سلطة أعلى منه. وتظهر أهمية تفويض السلطة في عمل المؤسسات الكبيرة الضخمة حيث يصبح التفويض مطلبا هاما لأداء الأعمال وانتظامها في سرعة مناسبة.

والتفويض لا يعني أن الرئيس يتخلى عن سلطاته أو أن يسلب حقه في استرداد ما فوض، وذلك لأن تفويض السلطة ذاته عبارة عن أسلوب وحق يستخدمه المديرون لأداء العمل على نحو أفضل. ولهم أن يلغوا التفويض أو أن يعدلوا فيه متى شاءوا.

مميزات تفويض السلطة:

لتفويض السلطة مزايا عديدة بالإضافة إلى كونه يساعد على إنجاز الأعمال في سرعة. وفي مقدمة المزايا التي يمكن أن تتحقق بالاستخدام الرشيد لتفويض السلطة ما يلي:

1- يساعد على خلق جو عمل طيب ويوثق العلاقات بين الرؤساء والمرءوسين.

2- يحفز على تنمية قدرات ومهارات المرءوسين ويعينهم على تنمية الجوانب القيادية في شخصياتهم.

3- يقضي تفويض السلطة على العيوب التي تترتب على تركيز السلطة في أيدي الرؤساء.

المسئولية

تعريف المسئولية:

تعرف بأنها الالتزام بأداء عمل معين مفروض يحاسب عليه الفرد، أو هي محاسبة الفرد على القيام بواجبات محددة بحكم كونه عضوا في تنظيم ما.

والمسئولية هي المحاسبة على أداء الواجبات عن السلطة المفوضة للموظف. فإذا أسندنا مجموعة من الواجبات إلى شخص ما لتأديتها فإنه يكون مسئولا عنها ويحاسب عليها في حالة تقصيره في أدائها أو في حالة عدم أدائها بأمانة وعلى الوجه المطلوب. فالمسئولية منبثقة من الواجبات.

والمسئولية أيضا التزام المرؤوس أمام الرئيس بتأدية واجبات محددة مطلوب منه تأديتها. فالالتزام هنا خلاصة المسئولية التي هي عبارة عن العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوس.

تنظيم اللجان

تعريف اللجنة:

هي مجموعة من الأفراد تعين أو تصعد أو تكلف للقيام بعمل معين أو لبحث أو إصدار قرارات أو توصيات في الموضوعات التي تحال إليها أو تكلف بها.

فإذا كانت اللجنة تتمتع بسلطة تنفيذية أطلق على اللجنة في هذه الحالة (لجنة تنفيذية) مثل اللجان الشعبية التي تقوم بتنفيذ قرارات المؤتمرات الشعبية التي لها القدرة على إصدار القرارات واللوائح التي تساعدها وتمكنها من تنفيذ أعمالها وتكون هذه القرارات واللوائح ملزمة للغير.

وإن كانت اللجنة مكلفة بتقديم توصيات أو اقتراحات فإنها في هذه الحالة تسمى لجنة استشارية.

وفي وقتنا الحاضر، توجد اللجان في معظم منظمات الأعمال، وكما تقول المقولة الفقهية – اللجان في كل مكان - لما لها من فوائد ومميزات عديدة يمكن أن تتحقق من وجود لجان فعالة نشيطة منها:

1- يغلب العقل الجماعي على عمل اللجنة وبذلك تتجنب عيوب القرارات الفردية، حيث أن رأى اللجنة يمثل خلاصة أفكار الأعضاء المتعددة الجوانب.

2- العمل باللجان يعطى الأفراد المتحمسين فرصة طيبة للعمل البناء.

3- تعتبر اللجان أيضا وسيلة فعالة لتدريب وإعداد أعضاء المؤسسات لتحمل مسئوليات أكبر في برامجها.

4- يتحقق التنسيق عندما تكون اللجنة مكونة مثلا من ممثلي الإدارات المختلفة في المؤسسة فإنه يسهل التنسيق بين المتطلبات المختلفة لكل إدارة.

5- التعاون يتحقق في وجود شخص يمثل إدارة معينة في لجنة فإنه يخلق روح التعاون في تنفيذ الخطط.

6- تستطيع اللجان بحكم طبيعتها وتكوينها أن تتعمق في البحث والدراسة وكذلك التعرف على الآراء والاتجاهات في المجتمع الذي تخدمه.

الفصل الخامس

التوجيـه

مفهوم التوجيه:

بما أن التخطيط والتنظيم، لا يكفيان وحدهما لتحقيق أهداف المنظمة، باعتبار أنهما يختصان بالأعمال التحضيرية فحسب، فإنه لابد من توجيه العمل كخطوة طبيعية تأتي بعد التنظيم مباشرة ولا يمكن أداء العمل بكفاية وفاعلية، إلا إذا قام الإداريون والمشرفون بتوجيه مرؤوسيهم وإرشادهم إلى كيفية أدائه. وأول خطوة في التوجيه هي أن يكون هنالك موضوع يرغب الرئيس الإداري في تبليغ مرؤوسيه كما ينقل إليهم أيضا شعور الإحساس بالمسئولية والإحساس بأن الموظف هو خادم للشعب وليس سيده.

وتعني كلمة التوجيه تنظيم النشاطات، وتوضيح طريقة العمل كما تعنى إرشاد المرؤوسين والإشراف عليهم في أثناء العمل، وإعطاء الأوامر والتأكد من تنفيذها ويتضمن التوجيه تحريك الشعور في نفوس المرؤوسين بالولاء للمنظمات التي يعملون فيها، وتقدير أهداف تلك المنظمات واحترام سياساتها وأنظمتها وتعليماتها، والمحافظة على نظم العمل فيها.

أهمية التوجيه:

1- بناء ثقة المرؤوسين وتحفيزهم لبذل أكبر مجهود ممكن لتحقيق الأهداف.
2- تأمين تناسق الأهداف الشخصية لتحقيق أهداف الجماعة.
3- تأكيد مساهمة كل فرد في تحقيق أهداف الجماعة بكفاءة وفاعلية.
4- تجنب الإجراءات التأديبية وكذلك التظلمات والحد منها.
5- وضع الموظف في المكان الصحيح بحيث يبدأ بداية صحيحة.

عناصر التوجيه

1- وحدة الأمر:

فمن المعلوم أن التوجيه يكون أبسط إذا ما تلقى الأشخاص الأوامر من رئيس واحد يكونون مسئولون أمامه. ووحدة الأمر مبدأ هام بالنسبة للتوجيه، فالأشخاص يتجاوبون بشكل أكبر عندما يوجههم رئيس واحد. إذ لا يكون هناك ولاء مزدوج ومن ثم يكونون في وضع يمكنهم من إعطاء انتباههم الكامل لطلبات الرئيس ومباشرة.

وفي حالة إذا ما اقتضى الأمر وجود سلطات وظيفية على المرؤوسين من مدير آخر خلاف المدير الذي يتبعونه يكون من الضروري وجود تنسيق فرعي في هذا الصدد.

2- الإشراف المباشر:

ويتطلب التوجيه الفعال أن يقوم المدير بالاتصال الشخصي المباشر بالمرءوسين، فالإشراف المباشر يتضمن مفهوم أن الرئيس يحصل على نتائج أحسن لو أشرف على مرءوسيه مباشرة.

3- اختيار الأسلوب:

فمن الواجب أن يختار الرئيس أسلوب التوجيه الأكثر مناسبة للشخص الذي يشرف عليه وللعمل المطلوب تحقيقه. والاختيار الحقيقي يتم من بين البدائل المتاحة للتوجيه وعلى أساس فاعلية كل أسلوب. فكثيرا ما يختلف المرءوسون في تجاوباتهم بالنسبة للاحتياجات المختلفة ومن ثم فإن من المهم أن يختار الرؤساء أكثر الوسائل فعالية.

التحفيز

تعريف التحفيز:

هو الشعور الداخلي الذي يدفع الفرد إلى إتباع أسلوب معين لتحقيق أهداف معينة.

والإدارات المختلفة تعمل على تحفيز العاملين لما له من فائدة في تحسين أداء العاملين ورفع كفايتهم الإنتاجية. إن التحفيز يزكى الحماس بما يؤدى إلى بذل مجهود أكبر من الحد المقبول. وهناك عوامل عديدة توجد وتنمى حماس الأشخاص لأداء المهام المنوطة بهم. وليس

هناك قواعد أو مبادئ يمكن أن يتبعها الشخص لإلهام الآخرين وتحفيزهم، فالموضوع يتعلق بنوعية الفرد. فالمدير يجب عليه أن ينمى الثقة في معاونيه ويجعل مجهودهم أكثر فاعلية، ويجب أن يطور أساليبه لخلق وتنمية حماسهم للعمل وذلك بأساليب متعددة كلها ترتكز على احتياجات المرؤوسين ورغبتهم المستمرة في تنمية الذات.

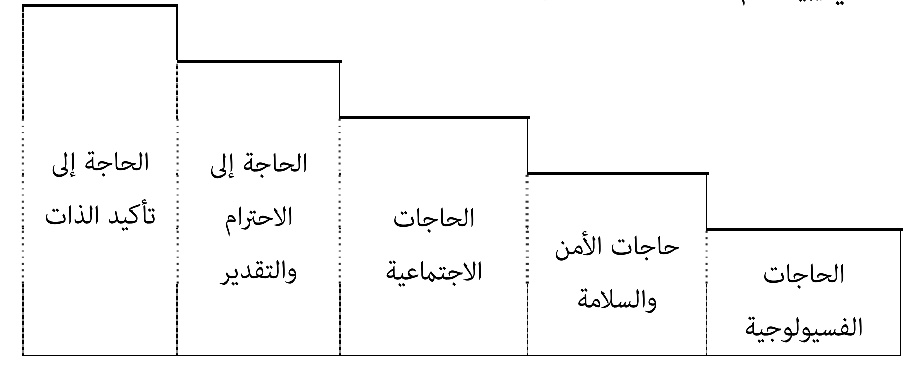
نظرية سلم الحاجات في الدافعية:

قام إبراهام ماسلو A. Maslow بوضع نظرية سلم الحاجات، التي رتب فيها حاجات الفرد ترتيبا تصاعديا على سلم بحسب أهميتها بالنسبة للفرد. ولقد اشتهرت هذه النظرية وأصبحت من أكثر نظريات الدافعية شيوعا وقدرة على تفسير السلوك البشري في سبيل إشباع حاجاته.

يقول ماسلو في نظريته: إن إشباع الفرد لحاجة من حاجاته بدرجة معقولة يتولد عنه ظهور حاجة أخرى تلي الحاجة الأولى في الترتيب تسيطر على السلوك البشري، حيث يتم تحفيز الأفراد من خلال تحقيق الحاجات التي لم تشبع بعد باعتبارها حافزا أو دافعا للسلوك البشري.

ووفقا لهذا التحليل تمثل الحاجات الجسمية المرتبة الأولى من حيث الأهمية في الإشباع يليها الحاجات الاجتماعية ثم الحاجات النفسية في أعلى السلم.

والشكل الآتي يبين سلم الحاجات عند ماسلو:



[شكل (7)]

الاتصال

تعريف الاتصال:

لقد عرف الاتصال بأنه الوسيلة التي يتبادل بها الأشخاص في منظمة، المعلومات التي تتعلق بالظروف المحيطة. وهو الذي يحرك المنظمة إلى الأمام لتحقيق أهدافها المرسومة ولهذا يمكننا أن نقول إن الاتصال هو قوة التماسك التي تربط الجماعة بعضها ببعض.

فالحاجة إلى إعطاء الأوامر والتعليمات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى، وتجميع المعلومات والأفكار من أسفل إلى أعلى وتبادل البيانات والإيضاحات ما بين مختلف الأقسام والأفراد، يعطى أهمية قصوى لرفع كفاءة الأداء عن طريق تحسين الاتصال. فعمل المشروع يتكامل كوحدة واحدة باستخدام الاتصالات فهي الوسيلة التي تتدفق بها السلطة داخل المشروع وتوزع الواجبات والمسئوليات على الأشخاص، كما وأن اتخاذ إدارة المشروع لقرارات معينة والرقابة على تنفيذها لا يمكن أن يتما دون تجميع بيانات وإيضاحات عن طريق الاتصالات من أسفل إلى أعلى. فالاتصال عنصر حاسم بالنسبة لنشاط المشروع وعلاقاته مع الغير.

والخلاصة يمكننا القول أن الاتصال هو الوسيلة التي تربط بين أجزاء الجهاز الإداري في جميع أبعاده العمودية والأفقية، وفي جميع الاتجاهات.

أهداف الاتصال:

1- أن الاتصال يمكن الرئيس من اكتشاف نواحي القوة والضعف في مرؤوسيه.

2- إن الاتصال هو الوسيلة التي يتم بها شرح الأهداف والسياسات والتعليمات.

3- إن عملية الاتصال ذات شقين: فهو عملية إرسال وعملية استقبال في آن واحد وهي ذات فائدة للموظف والإدارة كما أنها تعتبر طريقة ديمقراطية تسمح بإشراك الموظفين في الرأي وفي رسم سياسات المنظمة.

عناصر الاتصال:

1- وجود مرسل، أي جهة تنطلق منها الرسالة.

2- وجود مستقبل، أي جهة تنطلق إليها الرسالة.

3- وجود وسيلة للاتصال من أجل نقل المعلومات من المرسل إلى المستقبل.

4- وجود لغة للاتصال من أجل نقل المعلومات وتبادلها بين المرسل والمستقبل.

5- وجود موضوع للاتصال أي الفكرة التي يراد نقلها.

6- وجود هدف يراد تحقيقه.

7- وجود نتيجة للاتصال.

طرق الاتصال:

الاتصال بأبسط لغة هو عملية تبليغ رسالة صادرة من جهة مرسلة إلى جهة مستقبلة وقد تكون هذه الرسالة شفوية، أو مكتوبة، وقد تكون صورة مشاهدة أو إيماءة أو حركة تحمل معنى يمكن فهمه، أو وضعا ينقل فكرة.

أما الرسائل التي يمكن نقلها بالكلام أو الصوت المسموع فهي كالآتي:

1- الأصوات الناطقة الصادرة من الأفراد أو الجماعات عن طريق المقابلة الشخصية أو الأحاديث المباشرة أو الاجتماعات.

2- المخابرات الهاتفية.

3- الأشرطة ومسجلات الصوت والمكبرات.

أما الرسائل التي يمكن نقلها كتابة أو عن طريق التصوير فهي كالآتي:

1- الرسائل المكتوبة وتشمل المذكرات والتقارير والتعليمات والأوامر والبلاغات الرسمية والبرقيات.

2- الكتب والمجلات الدورية والجرائد اليومية والنشرات الرسمية والكتيبات والأدلة والخرائط والرسوم والمصورات.

3- الملصقات على الجدران والإعلانات بمختلف أنواعها وأشكالها.

4- الخيالة والأشرطة والاسطوانات ووسائل الإيضاح والإذاعة المسموعة والمرئية.

القيادة

تعريف القيادة:

هي القدرة على جعل الآخرين ينفذون رغبات القائد عن رضى وتطوع. وقد عرف بففنر Pfiffner القيادة بأنها فن تنسيق الأفراد والجماعات ورفع روحهم المعنوية لتحقيق أهداف معينة.

والقيادة ظاهرة ديناميكية، أنها القوة التماسكية التي تبقى المجموعة موحدة، والقوة المنظمة التي تجعل وحدات المنشأة تتحرك ككل نحو هدف المنشأة. لا تعتبر القيادة من الظواهر النفسية الاجتماعية التي تلعب دورا هاما في حياة كل من الأفراد والشعوب.

أهمية القيادة:

تلعب القيادة دورا كبيرا في الإدارة الحديثة للأسباب الآتية:

1- أنها ظاهرة موجودة باستمرار مع وجود أية جماعة تعمل لتحقيق هدف معين فهي موجودة في كل تجمع بشري.

2- إن طبيعة التركيب المعقد في المجتمعات الحديثة والمؤسسات الصناعية الكبرى تحتم وجود قيادة ذات فعالية في جميع مستويات المنظمة.

3- كل منظمة تعتمد في أعمالها على عدد قليل من القادة تجد نفسها في وضع ضعيف جدا عندما يترك هؤلاء القادة المنظمة.

4- إن المشرف الذي يفشل في إعداد قادة جدد وتنحيتهم ليحلوا محله يعتبر مقصرا في تأدية واجباته.

أنواع القيادة ومميزاتها:

يقسم علماء الإدارة القيادة إلى أربعة أنواع، ويتميز كل نوع بصفات خاصة هي:

1- القيادة البيروقراطية:

ويتصف القائد البيروقراطي بحب النظام والالتزام بالمفاهيم القانونية والظهور بمظهر صاحب السلطة.

2- القيادة الأوتوقراطية:

ويتصف القائد الأوتوقراطي بالاستبداد،والتسلط، والغطرسة، وإعطاء الأوامر.

3- القيادة الإيديوقراطية:

ويتصف القائد الإيديوقراطي بالمزاج الشخصي والمرونة والدبلوماسية ومواجهة الأمور حسب الظروف المتغيرة.

4- القيادة الديمقراطية:

ويتصف القائد الديمقراطي بالنزاهة والأمانة. ومحافظته على تماسك الجماعة وتنمية روح العمل كفريق.

خصائص القيادة:

أولا: القيادة عملية تلقائية طبيعية:

أي أنها عملية ليست مصطنعة، وإنما تكاد تكون فطرية، فلا تكاد توجد جماعة يتحدد لها هدف حتى يتفاعل أفرادها ويتبادلون الرأي في هذا الهدف، وإذا بأدوار معينة تتحقق وتتبلور من أهمها دور القائد. فالقيادة إذن عملية انبثاق من الداخل ويمكن تفسير تلقائية عملية القيادة على أساس:

أ - أنها تحقق للجماعة وظيفتها أو هدفها: فلكل جماعة هدف تسعى لتحقيقه. وعملية القيادة عملية تنظيمية تساعد على تحقيق ذلك الهدف.

ب- وجود بعض أفراد في الجماعة يدفعهم حب الظهور، أو الميل إلى إثبات الذات، أو الميل إلى خدمة الجماعة أو الميل إلى التعويض عن نقص آخر. ووجود هؤلاء الأفراد ولديهم مثل هذه الدوافع هو الذي يجعلهم يتقدمون لقيادة الجماعة، وتقبله الجماعة كذلك وتوافق عليه إذا كان مؤهلا لها.

ج- هناك بعض الأشخاص يميلون إلى التبعية، يميلون إلى أن يلقوا بالمسئوليات الكبيرة على غيرهم.

ثانيا: القيادة موقفية:

أي تكون بالنسبة لموقف معين، وترتبط به، وتتوقف عليه، ولكل موقف خصائصه ومتطلباته، فمن يصلح لقيادة موقف ليس من الضروري أن يصلح لقيادة موقف آخر. والذين تزعموا بلادهم في حالة الحرب، ليس من الضروري أن يتزعموها في حالة السلم.

غير أن بعض المهام تكون طويلة فتطول معها القيادة التي حملتها الجماعة مسئولية النهوض بها. وبعضها يكون قصير فتقصر فترة القيادة.

ثالثا: الجماعة هي التي تختار قائدها:

طريقة اختيار الجماعات الصغيرة لقيادتها تتم بناء على المعرفة المباشرة:

1- فقد ترشح الجماعة أحد أفرادها لقيادتها في هذا الموقف بناء على سابق معرفتها به.

2- وقد يظهر المرشح للقيادة قدراته وكفاءاته واستعداداته أمام الجماعة فتختاره بناء على اقتناع بذلك.

3- أما في الجماعات الكبيرة كالأمة أو في المحافل الدولية حيث لا يعرف أفراد الجماعة بعضهم بعضا معرفة كافية، فإنه جرى العرف أن يعطي كل من يأنس من نفسه القدرة على قيادة الجماعة في أداء تلك المهمة المعينة أن يعرف الجماعة بنفسه وخبرته بذلك... وهكذا. ثم تناقش الجماعة الرأي وتتفاعل الآراء بعضها مع بعض، ويكون نتيجة ذلك كله هو اختيار القائد.

رابعا: قائد الجماعة هو الأقدر على تحقيق أهدافها:

فأساس الاختيار هو قدرة القائد المختار أكثر من غيره على إنجاز المهمة نظرا لتميزه واكتسابه صفات وخصائص لا تتوفر في غيره ليس من بينها أنه الأكبر سنا أو أقدمهم في الوظيفة، وليس لأنه ينتمي إلى جماعة معينة أو طائفة معينة.

الفصل السادس

الرقابة

مفهوم الرقابة:

الرقابة في مجال الإدارة عبارة عن عملية تستهدف التأكد من سير الأعمال في اتجاه الأهداف المرسومة للمؤسسة. ومن أن سلوك العاملين يتفق مع مقتضيات الوظائف التي يمارسونها.

والرقابة بهذا المعنى هي الوسيلة التي يتحقق بواسطتها المديرون والرؤساء من أن الأهداف تتحقق بالإتقان المقبول وبأكبر كفاءة ممكنة.

إن الرقابة الناجحة لا تقف عند مجرد كشف الأخطاء أو الانحرافات، ولكن تمتد لتشمل الكشف عن نواحي القوة والتفوق في الأداء بهدف حفز العاملين على مضاعفة الجهد مع تجنب الأخطاء.

وتعتبر الرقابة عنصر أساسي في الإدارة، كما أن الرقابة الفعالة هي العملية التي تتم في أثناء التنفيذ لا بعده لأنها تمكن المسئولين من تصحيح الأخطاء في الحال وتجنب المضاعفات.

والرقابة تعتمد على التخطيط بشكل ملحوظ لأنها تبين مدى تمشى التنفيذ مع الخطط المرسومة.

أهداف الرقابة:

1- التأكد من أن العمل يسير بالطريقة المقررة وبأفضل الطرق.

2- التأكد من أن العمل يسير بتقدم ونجاح.

3- التأكد من وجود الأموال والمواد والأجهزة الضرورية وجميع الطاقات البشرية والمادية والمهارات اللازمة لأداء العمل.

4- تنسيق النشاطات المختلفة.

5- اكتشاف الانحرافات عن الخطة الموضوعة والبحث عن أسباب هذه الانحرافات، ومدى خطورتها على تنفيذ الخطة العامة.

6- ضمان تنفيذ القوانين والتشريعات واللوائح والسياسات.

7- التأكد من أن الحقوق والمزايا المقررة للعاملين محترمة.

8- وأنه لا يوجد تعسف في استعمال السلطة وأن الجميع سواء أمام القانون.

أنواع الرقابة:

1- الرقابة الوقائية:

وتتم هذه الرقابة عند بداية العمل لرفع كفاءة الخطة وتدريب الموظفين ووضع معايير للأداء. وإصدار الأوامر واللوائح والتوجيهات.

2- الرقابة الإصلاحية:

وهي تتم أثناء سير العمل والغرض منها إصلاح الأخطاء فور وأثناء وفي مكان حدوثها والقيام بالتفتيش المستمر والفحوص الفجائية وتقديم التقارير.

ويعتبر هذا النوع من الرقابة بديلا ضعيفا عن الرقابة الإصلاحية.

3- الرقابة الملاحقة:

وهي تتم على النتائج ومعاينة الإنتاج والإطلاع على التقارير في نهاية فترات زمنية، نصف سنوية أو سنوية أو في نهاية كل عملية إنتاجية.

4- الرقابة الداخلية:

يوجد جهاز رقابة في كل إدارة مهمته التأكد من قيام الإدارة بوظائفها نحو تحقيق أهدافها، والتأكد كذلك من كفاءة الأفراد في تنفيذ أعمالهم ولذلك تعتبر الرقابة الداخلية ممارسة الإدارة الرقابة على نفسها بواسطة أجهزة داخلية.

5- الرقابة الخارجية:

وهي أجهزة الرقابة التي يخصصها المجتمع لمراقبة الإدارات المختلفة والتأكد من قيامها بوظائفها.

6- الرقابة الشعبية:

وهي الرقابة التي تمارسها الجماهير بصفة عامة ويتميز هذا النوع من الرقابة بالحيوية والاستمرار نتيجة الاحتكاك والتفاعل المستمر بين أفراد الشعب.

مراحل الرقابة

1- وضع المعايير:

والمعايير تقدم الأساس الذي يقاس عليه الأداء الحقيقي أو المتوقع لإنجاز عمل معين. والمعيار قد يكون كميات من المنتج مثل عدد وحدات منتج أو حجم خدمة معينة مثل عدد الساعات المستغرقة في إنجاز عمل معين، كما قد يحدد المعيار في صورة مالية مثل الإيرادات أو المصروفات. وأيا كانت صورة المعيار فمن المفروض أن يكون هو أنسب أساس يمكن استخدامه لقياس النتائج الفعلية المحققة.

2- مقارنة الأداء الفعلي بالمعيار:

ويقصد بها قياس الأداء أو الأعمال التي تمت بالمعايير الرقابية الموضوعة، ثم تحديد حجم الانحرافات واتجاهها هل هي موجبة أو سالبة.

3- تصحيح الانحرافات:

وتصحيح الانحرافات في الأداء عن المعيار المعين يعتبر مرحلة تتوافق فيها الرقابة مع الوظائف الإدارية الأخرى، فقد يقتضي التصحيح تعديل في الأهداف ورسم خطط جديدة أو يتطلب إعادة توزيع الأعباء وتحديد جديد للواجبات. وهكذا فإن تصحيح الانحرافات يقتضي مباشرة المدير لوظائفه السابق الإشارة إليها في الفصول السابقة – التخطيط والتنظيم والتوجيه. وهو ما يوضح تكامل العملية الإدارية.

مقومات نـجاح الرقابة:

1- ضرورة وجود معايير رقابية، ذلك لأنه لا يمكن قياس الأداء إلا إذا وجدت معايير لقياس الأداء.

2- إن نظام الرقابة الناجح هو الذي يظهر الانحرافات قبل أن تحدث فعليا، أو أن تصل المعلومات الخاصة بالانحرافات التي تحدث في أسرع وقت ممكن للمدير.

3- يجب أن تكون الرقابات محددة وواضحة وإيجابية. وأن تكون المعايير موضوعية.

4- أن يكون نظام الرقابة مرنا بحيث يستطيع أن يقابل الظروف والأوضاع المتغيرة.

5- أن تكون تكلفة نظام الرقابة أقل من العائد منها وإلا كان من غير المنطقي وجود رقابة أساسا.

6- أن تكون معايير ونظم الرقابة مفهومة من قبل الذين يقومون بتطبيقها.

الفصل السابع

التنســـيق

تعريف التنسيق:

التنسيق: بمفهومه العام عبارة عن التوفيق بين نشاط وجهود الجماعة التي تعمل على تحقيق هدف مشترك وبث روح الانسجام والتعاون بين أفراد تلك الجماعة بحيث يبذل كل منهم قصارى جهده في تحقيق الهدف المشترك.

وقد عرفه هنري فايول (H. Fayol) بأنه: «إيجاد الانسجام بين جميع الأنشطة في المنظمة بطريقة تيسر العمل وتحقق النجاح».

أهمية التنسيق:

ازدادت أهمية التنسيق زيادة كبيرة في وقتنا الحاضر ولم يعد مجرد عنصر من عناصر العملية الإدارية، بل أضحى بمثابة الروح لهذه العملية، مما دعا الأستاذان مونى ورايلي (Relley) و (Mooney) بأن يصفاه بأنه المبدأ الأول للإدارة، وينظرون إلى بقية المبادئ على أنها مساعدة أو مشتقة.

ويمكننا تلخيص أهمية التنسيق في النقاط الآتية:

1- التأكد من وضع الآلات والأدوات والمواد والأجهزة اللازمة لسير العمل في المواقع المناسبة المعدة لها.

2- ضمان سير العمل بطريقة جيدة.

3- الاستفادة من الطاقات البشرية والمادية المتاحة لتحقيق الأهداف والخطط الموضوعة.

4- استغلال الوقت استغلالا أمثل لتنفيذ العمل في الوقت المحدد له.

5- محاولة القضاء على الإسراف والاقتصاد في النفقات.

صور التنسيق:

هناك عدد من الصور التي يمكن أن يتم بها التنسيق بالمشروع ومن أبرز هذه الصور ما يأتي:

1- الاتصال الشخصي أو تخصيص جهاز معين:

من أبرز صور التنسيق شيوعا تخصيص شخص أو جهاز معين على مستوى عالٍ مهمة التنسيق، أو أن يتم التنسيق عن طريق لجان مثل لجان الإنتاج أو التسويق. ويعتبر الاتصال الشخصي أكثر الوسائل فاعلية لتحقيق التنسيق.

2- التنسيق عن طريق القرارات المكتوبة:

قد يتم التنسيق عن طريق اتخاذ القرارات المعينة كتابة وتوزيعها حتى يكون كل شخص في المشروع على علم بما يتم فيه وبالقرارات التي تؤثر على عمله. وقد يكون ذلك بإصدار الخطابات أو النشرات أو استخدام الوسائل الميكانيكية الحديثة لنقل الأفكار.

3- التنسيق عن طريق التنظيم:

يعتبر التنظيم – في حد ذاته وسيلة لتحقيق التنسيق عن طريق بناء تنظيمي تكون فيه السلطة ووظائف الأقسام محددة بشكل يربط ما بين نشاطات مختلف الأقسام ويسهل من إتمام الإجراءات المتداخلة والمتشابكة.

معوقات التنسيق:

تنشأ بعض المشاكل التي تعوق التنسيق عن أداء مهمته وأهمها:

1- زيادة عدد الوظائف وتعقدها:

تعقد الزيادة المضطردة في عدد الأفراد داخل التنظيم من مشكلة التنسيق، حتى يصبح كل فرد ذات شخصية مستقلة، ويعمل لتحقيق حاجاته الفردية أو الشخصية إذ لكل فرد عاداته الخاصة وله خلفيات تتعلق به وتحدد طريقته في العمل.

وتزداد مشكلة التنسيق في الهياكل التنظيمية المعقدة وبالتالي يصعب إتمام التنسيق المطلوب.

كما تظهر بعض الصعوبات والمعوقات في الاتصال سواء بين المستويات الرأسية أو الأفقية – كلما اتسع حجم التنظيم.

2- تطبيق التخصص وتقسيم العمل:

تظهر مشكلة التخصص وتقسيم العمل في التنظيمات الحديثة وتظهر الحاجة إلى التنسيق - بصفة عامة - بسبب عدم تجانس المهام والوظائف ثم بسبب اختلاف الأفراد المسئولين عن تنفيذها.

إن علاقات الأفراد في التنظيم، هي التي تسبب في معظم المشاكل المتصلة به، لأن العناصر المطلوب التنسيق بينها – إذا كانت فردية أو شخصية – تظهر الكثير من المتغيرات والعوامل التي تتحكم في التنفيذ. ومشكلة التخصص لا تقتصر على الوحدات التنظيمية ولكن التخصص بين الاستشاريين الذي يساعدون التنفيذيين في الكثير من الأمور، ومن هنا تظهر مشكلة التنسيق بين المجموعتين التنفيذية والاستشارية.

الفصل الثامـن

الإدارة التربويـة

تمهيـد

تتعلق إدارة التربية بالإدارة العامة، من حيث معناها وأسلوب عملها، بشكل كبير، فإدارة التربية – كالإدارة العامة – مسألة تتعلق باتخاذ القرار، وتنفيذه على أكمل وجه ممكن، بما يحقق نجاح نظام التربية في أداء مهمته وهي الإعداد للحياة في المجتمع، وتوفير القوى البشرية اللازمة لدفع حركة الحياة فيه، وتحقيق أهداف هذا المجتمع.

ومعنى ذلك أن الإدارة التربوية لا تتفق مع الإدارة العامة إلا في الإطار العام لها فقط، أما فيما يتصل بالتفاصيل، فإن إدارة التربية تشتقها من طبيعة التربية نفسها.

إن الإدارة لكي تكون وظيفية، لابد أن تختلف من مؤسسة إلى مؤسسة ومن مجال إلى مجالات العمل المختلفة حسب طبيعة هذا العمل وظروف عمل كل مؤسسة، وعدد الأفراد العاملين بها، ونوعياتهم، واحتكاكات هذه المؤسسة الأخرى، وغير ذلك من الأمور التي تحدد الخطوات التي يجب أن تسلكها الإدارة في عملها.

والعملية التعليمية عملية واسعة وكبيرة تتضمن عمليات صغرى كثيرة مثل عملية تحديد الفلسفة وعملية وضع المناهج التي تجسد تلك الأهداف وكذلك عملية اختيار المدرسين وإعدادهم لمهنة التدريس وعملية تحديد طرق التدريس المناسبة وعملية الإشراف وعملية التقييم، هذه جميعا عمليات تربوية هامة ومتداخلة ولابد من التنسيق بينها.

ما هي الإدارة التربوية:

الإدارة التربوية فرع من فروع الإدارة العامة وقد أصبحت هي الأخرى علما مستقلا له كيانه المتميز وقد تطورت كثيرا في السنوات الأخيرة كنتيجة لتطور التربية ذاتها.

إن التربية ومناهج التعليم في كثير من المجتمعات انعكاس للفلسفات السائدة في تلك المجتمعات وتحقيقا لمبادئها وهذا يلقي على التربية دورا كبيرا ويعني ضرورة الأخذ بالإدارة والتخطيط العلمي الذي ينظم حركة التعليم وهناك الكثير من العوامل التي ساعدت على نشأة وتطور المفهوم الحديث للإدارة التربوية ومن هذه العوامل ما يلي:

1- إضفاء الصبغة العلمية على الإدارة واعتبارها مهنة.

2- التركيز على الإدارة باعتبارها ظاهرة سلوك وأداء وتفاعل اجتماعي وعلاقات إنسانية.

3- استخدام النظريات والنماذج في دراسة الإدارة واهتمام الباحثين بالدراسة العلمية للإدارة.

4- تحليل الإدارة إلى بعدين رئيسين أحدهما يتعلق بالمحتوى والآخر بالطريقة.

5- الاعتراف بالقوى الجدية التي تشكل النظرة الجديدة للإدارة كالتقنيات الحديثة والظواهر السكانية والعقائدية والفكرية والتغير والصراع في نظام القيم والتفجر المعرفي علاوة على تزايد الاتجاه الديمقراطي في السياسة والحكم وكافة مجالات الحياة البشرية.

فبالرغم من الخصوصيات المتميزة لكل نظام تعليمي والتمشي مع الواقع الاجتماعي والثقافي لكل مجتمع إلا أن الأنظمة التعليمية العالمية تجمعها ملامح عامة كما أن للتغير الكبير الذي حدث في وظيفة المدرسة والانتقال من مهمة التركيز على الناحية المعرفية العقلية ونقل التراث الإنساني والإعداد لحياة الكبار إلى مهنة الحياة ذاتها والارتباط بالمجتمع ومشكلاته واحتياجاته الفعلية من ناحية والفرد وقدراته وميوله ونواحي شخصيته المختلفة من ناحية أخرى كل هذا ساعد على تطور مفهوم الإدارة التربوية.

تعريف الإدارة التربوية:

تعرف الإدارة التربوية بأنها مجموعة العمليات التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والنفسي والمادي الذي يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل الفردي والجماعي النشط المنظم من أجل

تدليل الصعاب وتكييف المشكلات الموجودة وتحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع والمؤسسات التعليمية [1].

وعرفها د. محمد أحمد الغنام «أنها العملية أو مجموع العمليات التي يتم بمقتضاها تعبئة القوى البشرية والمادية وتوجيهها توجيها كافيا لتحقيق أهداف الجهاز الذي توجد فيه».

ومن هذا المفهوم نرى أن الإدارة التربوية لا تعني رسم السياسات التعليمية ووضع الخطط فقط وإنما تعني إلى جانب ذلك التنفيذ والمتابعة.

أهمية الإدارة التربوية:

تكمن أهمية الإدارة التربوية في كونها أداة يتحقق عن طريقها نجاح وتقدم النظام التربوي بكامله:

1- النظام التعليمي تتحكم فيه عوامل اقتصادية وأخرى اجتماعية وإذا كانت التربية تخضع بدرجة كبيرة للفلسفة الاجتماعية السائدة وتتأثر إلى حد بعيد باقتصاديات المجتمع فإن هذا لا يعني إغفال الاعتبارات الإدارية والفنية والتي تعتبر من أهم العوامل في ضمان سلامة وواقعية الحركة التربوية.

2- كثيرا ما تقع التغيرات الجذرية التي تبلغ أحيانا درجة الثورة في الفشل وذلك نتيجة للإدارة البيروقراطية تتعارض مصالحها وطبيعة التحولات الثورية فالاتجاهات الجماهيرية في التغيير والمشاركة الشعبية في الإدارة تتعارض والنمط التقليدي للإدارة.

3- يعتمد تقدم المجتمعات وتطورها على نوع النظام التعليمي القائم ومدى إمكانية تحسينه ولا يمكن أن يتطور ويتحسن دون تطوير إدارته، فإن جوهر الفرق بين التقدم والتخلف يكمن في الإدارة فالتقدم يعني بالضرورة بلوغ مجتمع من المجتمعات حالة من الكفاية الإدارية تمكنه من تعبئة موارده البشرية والمادية والمهنية في مختلف مجالات حياته أو بعضها على الأقل أما التخلف فمعناه استمرار قصور المجتمع عن تعبئة وتشغيل وتوجيه موارده بالمعدلات المرجوة.

---

(1) عمر التومي الشيباني:

4- لا يمكن أن تتطور التربية ويتقدم التعليم دون النظرة الجادة للإدارة التي تسير شئونه فكل تطوير في التعليم قوامه تطوير في إدارته واستخدام الأسلوب العلمي في مواجهة المشكلات الإدارية.

5- تكمن أهمية الإدارة التربوية في التقدم العلمي واعتماد الأسلوب العلمي في مواجهة المشكلات الإدارية فالطلب الاجتماعي على التعليم وازدياد نسبة الإهدار التربوي وتنوع التعليم وارتباطه باحتياجات الفرد من ناحية وبالتنمية الاجتماعية والاقتصادية من ناحية أخرى يتطلب إدارة تربوية قادرة على تسيير مثل هذا التعليم بكفاءة وفاعلية، كذلك التقدم الهائل في التقنيات الآلية الذي ساعد في سرعة اتخاذ القرارات وفي الرجوع في المعلومات وبسرعة كبيرة في الوقت المناسب أضفى على الإدارة التربوية أهمية خاصة في توظيف مثل هذا التطور التكنولوجي الكبير والاستفادة منه في تقدم التعليم ودفع عجلة التغير في المجتمع.

أنماط الإدارة التربوية

لا تسير الإدارة التربوية وفق نسق واحد في كل المجتمعات بل تتعدد أنماطها وتختلف أشكالها من مجتمع لآخر فالإدارة التربوية لها أنماط مختلفة وأنواعا متباينة وذلك باختلاف وتباين النظام الاجتماعي الذي تقع فيه ويتميز كل نمط إداري بخصائص معينة ومميزات محددة تلتقي عادة مع نوع الفلسفة وتوجهات المجتمع والقيم السائدة فيه، ومن الأنماط الشائعة في الإدارة التربوية ما يلي:-

1- النمط الدكتاتوري أو الاستبدادي:

يعتبر هذا النمط غير مقبول لإدارة العنصر البشري، وهو نمط يقوم على الإيمان بأنه في كل جيل يوجد عدة أفراد محددين أو فرد واحد هو وحده الذكي القادر على التخطيط واتخاذ القرارات ويعتمد بشدة على حرفية القوانين واللوائح المنظمة وتكون السلطة واتخاذ القرار مركزية، ويتيح النمط الاستبدادي الشكل الهرمي والتبيان الفوقي في تشكيل نظامه الداخلي حيث تتدرج السلطة ومسئولية اتخاذ القرار من أعلى إلى أسفل ويتميز النمط الاستبدادي بالرقابة الدقيقة وتصيد الأخطاء مع التهديد بالعقوبة ونستطيع أن نرى هذا النمط بسهولة في إدارة بعض المؤسسات التربوية وغير التربوية.

2- النمط الفوضوي:

هذا النمط يدعو إلى الحرية المطلقة وغير المسئولة حيث العمل الفردي وغياب العمل الجماعي والتفكك الداخلي بين أعضاء المنظمة وفي الإدارة الفوضوية ينعدم الدور الإشرافي والرقابي والتوجيهي ويتميز عادة بالنظرة الفردية الذاتية للأمور والنمط الفوضوي للإدارة التربوية يسوده التخبط والعشوائية وعدم الوضوح في التخطيط من ناحية والتسيب وعدم المسئولية من ناحية أخرى، كما يصعب وفق هذا النمط الإداري تحقيق الأهداف التربوية المنشودة حيث انعدام تحديد المسئوليات وغياب جماعية القرار وكذلك انعدام وضوح الرؤية في العمل نظرا لجزئية التخطيط وعدم شمولية القرارات وجماعية التنفيذ والمتابعة.

3- النمط الديمقراطي:

هذا النمط يعتبره الكثير من علماء الإدارة المعاصرين من أنسب الأنماط الإدارية وأكثرها مسايرة للحاجات الإنسانية.

والإدارة الديمقراطية تؤمن بحرية الإنسان وتأكيد ذاته وتعمل على رفع معنوياته كما تدعو إلى المشاركة الجماعية في إدارة شئونها وتحديد سياستها، واتخاذ قراراتها وتنفيذ خططها وعلاج مشكلاتها وتهتم الإدارة الديمقراطية بالعلاقات الإنسانية السليمة، فكما أنها تدعو إلى إشراك كل من له علاقة بالعملية التعليمية في رسم السياسات التربوية ووضع البرامج والأنشطة وتنفيذها فإنها في ذات الوقت تشجع فردية المتعلمين والمعلمين وتدفع نحو الابتكار والتجديد والإبداع. وتتصف الإدارة المتبعة لهذا النمط بسيادة العلاقات الإنسانية داخلها ورضا العاملين بها، وارتفاع روحهم المعنوية، ورغبتهم في العطاء في حدود إمكاناتهم وقدراتهم على العمل المثمر[1].

4- النمط الشعبي (الإدارة الشعبية):

تعتمد الإدارة الناجحة على التخطيط العلمي والمشاركة الشعبية ويعتبر النمط الجماهيري في الإدارة الضمان الحقيقي لتحقيق الأهداف الموضوعة أصلا من قبل الجماهير فالمشاركة

(1) عبود وآخرون 1992: 101.

الشعبية تعتبر أداة رئيسية وشرطا ضروريا لكل عمل إداري حيث أنها تقوم بتحديد الاحتياجات الفعلية التي يتم بمقتضاها تحديد الأهداف واتخاذ القرارات وكيفية التنفيذ، والنمط الشعبي للإدارة يتميز بكونه يسير وفق توجه جماهيري أفرزه الاختيار الحر المباشر ويميل النمط الشعبي في الإدارة التربوية إلى الرقابة الشعبية وتمكين الجماهير من ممارسة السلطة في التخطيط ورسم السياسات للتعليم وفي التنفيذ والرقابة والمتابعة، ومن هنا كان المفهوم الجديد للمشاركة الشعبية في الإدارة والحكم هو المنظور الجماهيري، خاصة بعد أن أثبتت كل الأنواع الأخرى المطبقة في العالم اليوم أنها غير كافية وأنها سلطة مطلقة تتمسك بها الطبقة السياسية، أما الإدارة التربوية الشعبية فهي تعني التفاعل الحقيقي للمجتمع في قضايا التربية بالمساهمة الفعلية في العملية التعليمية ومتابعة سيرها.

نظرا لأن نمط الإدارة الشعبية هو المستخدم في ليبيا رأينا أن نتعرض له بشيء من التفصيل.

لقد أصبح عالم اليوم يعتمد في رسم سياسته على الإدارة الجيدة التي تحقق أهدافه بالطريقة والكيفية التي يرضى عنها، ولم تفلح المحاولات التي قام بها النظام الماركسي للوصول بالإدارة إلى تصور يجعلها أفضل مما هي عليه في النظام الرأسمالي ولقد حاولت معظم الدول وخاصة المتقدمة منها الوصول بالإدارة إلى الشكل الأمثل وذلك عن طريق الدراسات والأبحاث ونتيجة لذلك عقد مؤتمر ضم العلماء والمتخصصين في مجال الإدارة ببروكسل عام 1915م تم خلاله مناقشة المشاكل التي تواجه الإدارة وكيفية إيجاد الحلول المناسبة لها عقب ذلك أنشئ أول معهد للإدارة ببروكسل عام 1930م، ثم لحق به الكثير من المعاهد الإدارية في العالم والوطن العربي.

مفهوم الإدارة الشعبية:

إن مفهوم الإدارة الشعبية يتمثل في تسيير الإدارة بواسطة لجان شعبية مصعدة من جانب مواطني المؤتمر الواقعين في نطاق اللجنة المصعدة، ويمكن تعريف الإدارة الشعبية بأنها (ذلك المجهود المبذول من أفراد العنصر البشري الموجود بها تحت توجيه القيادة الشعبية للوصول إلى الأهداف المرسومة بالسرعة الممكنة وبأقل وقت وجهد ممكنين وذلك باستعمال جميع الإمكانات الموجودة للاستعمال الأمثل) وقبل الحديث عن الإدارة الشعبية يجدر بنا المرور بشيء من الإيجاز على التطور الذي مرت به الإدارة في ليبيا.

تطور النظام الإداري في ليبيا:

المتتبع لنشاط الإدارة في ليبيا يمكنه الوصول من خلاله إلى المراحل التالية التي مرت بها الإدارة في الجماهيرية تجاه تحقيق أهدافها وهي كالآتي:

أولا: الإدارة الواقعة بين عامي 1951-1969م:

لقد تميزت الإدارة خلال هذه الفترة بالنشاط الرأسمالي واتصفت بصفات الإدارة التقليدية الحكومية حيث سيطر القطاع الخاص الوطني وكذلك المصالح الأجنبية على الكثير من أنشطة الإدارة ونجح في توجيهها نحو تحقيق أهدافهما وتم ربط الاقتصاد الوطني بالاقتصاد الأجنبي حتى يستمر الطريق ممهدا للمصالح الأجنبية في النمو والتوسع، إن هذا الاتجاه في الإدارة أدى إلى عدم تمكنها على القيام ببعض المشروعات التي لها علاقة بالنشاط الرأسمالي السائد، والإدارة بهذا الشكل لا يمكن لها أن تحقق مستوى عادل يقوم على أساس إيجاد توافر تكافؤ الفرص بين جميع المواطنين وتقديم الخدمات لطالبيها من أبناء الشعب بشكل متساو وسليم.

ثانيا: الإدارة التقليدية بعد قيام الثورة وقبل تفجر الثورة الشعبية 1969-1973م:

لكي تحقق الثورة أهدافها في مختلف القطاعات كان الاتجاه نحو أتباع سياسة علمية موضوعية قائمة على انتهاج وظيفة التخطيط لجميع المشاريع لتحقيق نتائج أفضل للمواطنين وقد توجه اهتمام الدولة بالتعليم والصناعة وتدريب العناصر الوطنية لتحل محل القوى العاملة الأجنبية وبالرغم من الإصلاحات التي قامت بها الثورة عقب تفجرها لتصحيح مسار الإدارة وذلك بما اتخذته من تحرير للأرض سياسيا واقتصاديا وتأميم المصارف وشركات التأمين وعدد كبير من شركات النفط وكذلك استرداد أموال الشعب من عوائد النفط فإن هذه الخطوات كان الغرض منها توفير الجو المناسب للإدارة لكي تنطلق في عملها وذلك لأن الإدارة لا يمكن أن تعمل بشكل صحيح وتقوم بالإصلاحات اللازمة إلا إذا توفرت لها الحرية السياسية والاقتصادية.

ثالثا:الإدارة الشعبية التي بدأت بتفجر الثورة الشعبية في إبريل عام 1973م:

إن عدم تمكن الإدارة من تقديم خدماتها بالشكل الجيد أدى إلى تفجير الثورة الشعبية

حيث تمت دعوة الجماهير الشعبية للزحف على الإدارات وتسييرها بلجان شعبية يتم اختيار أعضائها بواسطة الجماهير وأزيلت جميع العوائق من أمام الإدارة الشعبية وتم إيقاف القوانين وتطهير الجهاز الإداري وتثوير الإدارة عن طريق اللجان الشعبية المختارة من قبل الجماهير وتزويدها بالعناصر البشرية القادرة والكفئة.

المرتكز السياسي للإدارة الشعبية:

إن المرتكز السياسي الذي تعتمد عليه الإدارة الشعبية يظهر في مبادئ الثورة الشعبية التي تعمل على تمكين المواطنين من استلام السلطة وتسيير الإدارات الشعبية بشكل يتمشى والديمقراطية المباشرة المطبقة على أرض الجماهيرية، وقد عملت الثورة الشعبية على نقل السلطة الإدارية من التنظيم الحكومي التقليدي إلى سيطرة الجماهير الشعبية معتمدة في ذلك على الإطار السياسي والقانوني، ولكي يتم الدفع بالإدارة الشعبية وتوضيح الدور الذي تقوم به وكيفية القيام بعملها صدر قانون ممارسة اللجان الشعبية لواجباتها ومسئولياتها الإدارية بإعلان سلطة الشعب، حيث تم انتقال السلطة للشعب بالكامل وأصبح لزاما على المواطنين من خلال مؤتمراتهم الشعبية اختيار أعضاء اللجان الشعبية وتصعيدهم لتسيير الإدارة في مختلف المواقع وقد حددت سلطة الشعب معالم هذه السلطة وميزت المجتمع الجماهيري عن غيره من الأنظمة الرأسمالية والماركسية، حيث جعل النظام الجماهيري السلطة في يد الشعب الذي يمارس هذه السلطة عن طريق المؤتمرات الشعبية واللجان الشعبية والاتحادات والنقابات والروابط المهنية ومؤتمر الشعب العام، ومن هذه المرتكزات تنطلق الإدارة الشعبية نحو تحقيق أهدافها.

فلسفة قيام الإدارة الشعبية:

إن الفلسفة التي تجعل من الإدارة الشعبية أكثر فعالية وحيوية من الإدارة في النظام الرأسمالي والماركسي تظهر من خلال العوامل الآتية:

أ - نوعية المسيرين للإدارة الشعبية:

حيث أن نوعية العناصر البشرية التي ستصعد لابد وأن تكون ذات كفاءة وخبرة تمكنهم من القيام بعملهم على الوجه المطلوب وذلك لأن عملية الاختيار أو التصعيد هي من جميع

مواطني المؤتمر الشعبي التابعة له اللجنة، وهذا يؤدي إلى الاختيار الجيد، الأمر الذي يختلف عن الإدارة التقليدية، حيث يتم بواسطة الاعتماد على آراء محدودة.

ب - الكيفية التي يتم بها اتخاذ القرار:

حيث يشارك الموظف الموجود بالوحدة الإدارية التي يعينها القرار في اتخاذ القرارات وذلك باعتباره عضوا في المؤتمر الشعبي الأساسي.

ج - الكيفية التي يتم بها تنفيذ القرار:

بما أن الموظف شارك في وضع القرار وصياغته فإن ذلك يدفع بالموظف إلى تنفيذه بالسرعة الممكنة وبالشكل المطلوب.

د - الكيفية التي يتم بها تطبيق القرارات الشعبية:

من خلال المفهوم الشعبي للإدارة المبني على الأساس العلمي والخبرة العملية فإن عملية تنفيذ القرارات بالإدارة الشعبية تختلف عما هي عليه بالإدارة التقليدية وذلك لفاعلية الأجراء المتبع بالإدارة الشعبية وحيويته أكثر من غيره لاقتناع الإدارة بما تقوم بتغييره من قرارات وذلك لأن القرار جاء من المواطن ومن الموظف نفسه الذي شارك في وضعه وصياغته وهو الذي ينفذه، وتحرص الإدارة الشعبية على أن يكون أعضاءها وخاصة قيادييها متمتعين بالصفات الآتية:

- المؤهل المناسب والذي لا يقل عن الشهادة الجامعية.
- العمر المناسب
- الذكاء
- قوة الشخصية
- الشجاعة
- الإخلاص

وهذه الصفات مهمة جدا باعتبار أن الإدارة الشعبية ترى في هذه الصفات الأهمية القصوى للدفع بها لتحقيق أهدافها.

ماذا تعني الإدارة الشعبية ؟

الإدارة الشعبية:

هي تجميع وتنظيم وتنسيق للجهود الموجودة بالشكل العلمي والموضوعي وتوجيهها نحو تحقيق الهدف المرسوم في أقصر وقت وبأقل تكلفة وجهد.

التطبيق الفعلي للإدارة الشعبية:

إن مختلف الإدارات بالجماهيرية تسير الآن بواسطة اللجان الشعبية وقد تمكنت الإدارة الشعبية من إدخال مفاهيم جديدة في الإدارة، هذه المفاهيم ما كانت لتحدث لولا الثورة الشعبية، وثورة المنتجين التي تم بواسطتها تسيير الإدارة شعبيا وتحرير العامل من صاحب العمل والأخذ برأيه في الإدارة مما دفع به إلى بذل كل الجهد في زيادة الإنتاج ومشاركته في الأرباح وقضت بذلك على المشاكل التي كانت تعاني منها الإدارة فيما يتعلق بالجانب المادي للقوى المنتجة.

وبواسطة اللجان الشعبية لتسيير الإدارات والمنشآت أصبح الموظفون والمنتجون هم الذين يضعون القرارات عن طريق مؤتمراتهم الشعبية والمهنية الإنتاجية ولذلك أصبح مستوى القرار أفضل بكثير مما كان عليه في السابق لمشاركة عدد كبير من الآراء المتخصصة في صياغته بدلا من رأي أو رأيين مثلما كان في السابق كوزير أو مدير مجلس إدارة أو مدير عام.

وتختلف الإدارة الشعبية عن الإدارة الجماعية. فالإدارة الجماعية عبارة عن إدارة تقوم بها مجموعة من المديرين أصبحت اليوم ضرورة تمليها ظروف العصر في المجتمعات الرأسمالية.

وتعتبر الإدارة الشعبية أفضل من كل أنظمة الإدارة الأخرى لأن في الإدارة الشعبية المرتكزة على اللجان والتي تستطيع عن طريق الحوار والرأي الجماعي حل المشكلات التي تواجه الإدارة كما أنهم يقدمون تنويعا لآراء مختلفة واقعية من الميدان وأن التطبيق الشعبي للإدارة يمكن الإدارة من تحقيق الأهداف المرسومة.

الإدارة الشعبية والمبادئ العلمية:

تأخذ الإدارة الشعبية بالأسلوب العلمي عند قيامها وتطبيقها لنشاطها في مختلف المجالات

وعلى ذلك فهي تعتمد على الوظائف التالية في تطبيقها لنشاطها: التخطيط – التنظيم – التوجيه – الرقابة – إعداد الميزانيات

الخصائص والمميزات العامة للإدارة التعليمية

في ضوء ما سبق يمكننا أن نستخلص الخصائص والمميزات العامة التالية:-

أولا: إن إطلاق تعبير عملية أو مجموع عمليات على الأنشطة الإدارية المختلفة يشير إلى ما تتميز به هذه الأنشطة من ديناميكية وحركة وترابط وتأثير متبادل واستمرار وتدفق، إن الأعمال الإدارية ترتبط ببعضها ويؤثر كل منها في الآخر، فالإدارة عملية مستمرة على مدار الزمن، فهناك أهداف متجددة وأساليب عمل جديدة يسعى التنظيم دائما إلى تحقيقها.

ثانيا: إن مجال الإدارة التعليمية ليس مقصورا على النواحي التنفيذية فقط بل يشمل أيضا النواحي الفنية فهو يعني بكل ما يتصل بالتلاميذ وبأعضاء هيئة التدريس وبالمناهج وطرق التدريس والنشاط والإشراف الفني وتمويل البرنامج التعليمي وتنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع ويعتبر ذلك من النواحي التي تتصل بالعملية التربوية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة[1]. وفي ظل هذا المفهوم الحديث للإدارة التعليمية والمدرسية لم يعد هدف مدير المدرسة مجرد المحافظة على النظام في مدرسته والتأكد من سير المدرسة وفق الجدول في الإدارة يدور حول التلميذ وحول توفير كل الظروف والإمكانيات التي تساعد على توجيه نموه الشامل وتعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو.

ثالثا: عملية الإدارة التعليمية في مفهومها الحديث يندرج تحتها مجموعة من العمليات الفرعية المتداخلة المتكاملة التي تتفاعل معها لتحديد النتائج النهائية للعمل الإداري من أهم هذه العمليات: التخطيط، التنظيم، التنسيق، اتخاذ القرارات، والتوجيه، وتكوين وتنمية الموارد البشرية، والإشراف والمراقبة والمتابعة وتقويم الأداء هذه الوظائف الإدارية

(1) حسن مصطفى وآخرون: اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية (المقدمة).

مرتبط بعضها ببعض ونجاح عملية التخطيط مثلا يتطلب وجود تنظيم ملائم وفاعلية عملية المتابعة وتقييم الأداء تتوقف على وجود خطة واقعية وقابلة للتنفيذ.

رابعا: تتم الإدارة التعليمية عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني التربوي وبالتالي فإنها عملية إنسانية اجتماعية تعاونية تربوية منظمة تستفيد من معطيات العلم ولزيادة التوضيح لهذه الخاصية نعطى فكرة بسيطة من كل صفة عن هذه الصفات:

أ - العملية الإدارية عملية إنسانية، تستهدف الإدارة تحقيق أقصى إشباع ممكن للرغبات والحاجات الإنسانية بهدف تحسين حياة الإنسان وتتوقف كفاءتها ونجاحها على نوعية السلوك الإنساني والجهد البشري المبذول فيها وعلى فهم وتفسير السلوك الإنساني للأفراد.

ب- العملية الإدارية عملية اجتماعية، الإدارة أولا وقبل كل شيء تحدث في إطار اجتماعي تؤثر فيه وتتأثر به وهي في كل الأحوال وليدة حاجة أو حاجات اجتماعية وقيامها في الأصل من أجل فائدة عامة للمجموع ثم أن الإدارة تنظيم لجماعة من الأفراد بينهم تفاعل أفقي ورأسي وهو أساس كل عملية اجتماعية.

ج- العملية الإدارية عملية تعاونية، الإدارة هي مجموعة من العمليات يقوم بها الأفراد متعاونين ولا تكون السلطة فيها احتكارا لفرد أو مجموعة من الأفراد وإنما توزع المسئوليات على جميع الأفراد ومن ثم لا تكون الإدارة رئاسة عليا تعمل فوق الناس وإنما تكون أسلوبا للعمل وحشد الجهود لتحقيق الأهداف عن بصيرة ووعي والإدارة التعليمية وهي تهتم بالعمل التعاوني لا تهمل الأفراد بل تشجع الفردية البناءة بينهم وتنمي لديهم روح الخلق والإبداع والمبادأة وتحمل المسئولية والإدارة التعليمية لا تهتم بالتعاون الداخلي فقط بل تهتم أيضا بالتعاون الخارجي مع الأفراد والجماعات والمؤسسات والمنظمات الخارجية لتحقيق أهدافها التربوية والاجتماعية.

د- العملية الإدارية عملية تربوية، فالعملية الإدارية كما هي عملية إنسانية واجتماعية وتعاونية فإنها أيضا عملية تربوية تستهدف تربية وتنمية العاملين والمتصلين بها وتسعى إلى تحقيق الأهداف التربوية للمجتمع وللمؤسسة التعليمية التي توجد فيها.

تطوير الإدارة التربوية التعليمية

يجب أن يكون واضحا من البداية الهدف من التطوير ونوع التطوير المطلوب فقد يكون المطلوب مجرد عملية تحسين أو تحديث أو تجديد لما هو قائم دون تغيير أساسي فيه أو قد يكون عملية تطوير إداري يتحدد بمدى فعاليته في السنوات القادمة، ويجدر بنا في هذا المجال أن نعطي لمحة موجزه عن بعض المفاهيم التربوية المتعلقة بالتطوير الإداري.

التجديد التربوي:

المقصود به محاولة تحسين النظام التعليمي القائم وقد عبر عنه الغنام بأنه «أحد الخيارات المتقدمة في إصلاح التعليم وقوامه اكتشاف حلول مبتكرة لمشكلات هذا التعليم توسيعا لفرصه ورفعا لكفايته وزيادة في فاعليته وملاءمته للمجتمعات التي يوجد فيها».

التحديث التربوي:

هو مجاراة لروح العصر من التقدم العلمي وعصرنة النظام التربوي تعنى إدخال تقنيات وآليات ووسائط تربوية جديدة من شأنها الرفع من فعاليته وكفاءة العملية التعليمية.

الإصلاح التربوي:

وهو يتضمن تغيرات أساسية في هيكلية النظام التربوي، ويرتبط الإصلاح بالفكر الاجتماعي والاقتصادي السائد في المجتمع، ويعتبر الإصلاح التربوي أكثر شمولا وأعم من التعديلات أو المستخدمات التربوية، وأن اختيار نوع التطوير الإداري سيحدد مستقبل التعليم وفعاليته في السنوات القادمة، ونظرا للتوسع الكبير في التعليم من ناحية كمه وكيفه فهذا يفرض على الإدارة التعليمية أن تتجدد إلى حد الثورة (الثورة الإدارية) أو تثوير الإدارة كما نسميه نحن في الجماهيرية، ومن هنا تظهر أهمية التجديد لما تعانيه الإدارات القائمة من قصور وتخلف عن مواكبة التطورات الحاصلة في التعليم، وكذلك بعد هذه الإدارات عن مجرى التطور في الإدارة والتكنولوجيا الإدارية الجديدة وعدم إفادتها من نتائج هذه العلوم في تطوير نفسها أو التغلب على مشكلاتها، والصورة التي يمكن أن تقوم عليها الإدارة التعليمية في المستقبل يجب أن تقوم على مقومات أساسية هي:

1- المستقبلية: وهي النظرة البعيدة للمستقبل أو التخطيط طويل الأمد وفق خطوات هادفة ومتطورة.

2- العملية: أن يقوم كل سلوك إداري أو تصرف على أساس علمي مبني على البحث العلمي والدراسة، وتوفر المعلومات وهذه الصفة يجب أن تكون مصاحبة لكل وظيفة من وظائف الإدارة في التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات ورسم السياسات وكذلك في مراحل التنفيذ والمتابعة.

3- التقنية: المقصود بها استخدام التقنيات الحديثة لتوفير الوقت والجهد ورفع المستوى الإداري.

4- الاتجاه نحو اللامركزية: وتعني إتاحة الفرصة للمشاركة الشعبية.

5- الكفاية الإدارية: وتعني نجاح الإدارة في الوصول إلى أعلى ناتج ممكن في ظل أهداف محددة وبأقل تكلفة ممكنة، والواقع أن كفاية الإنسان علما ومهارة وخلقا هي العمود الفقري لكل كفاية إدارية ولذلك كان من أهم عناصر إستراتيجية تطوير الإدارة التعليمية وخاصة على خط التجديد هو من اختيار الإداريين والإعداد الكفء لهم وتدريبهم.

المبادئ الأساسية لتطوير الإدارة التعليمية

1- إن التطوير السليم للإدارة التعليمية لابد أن يحدث ضمن إطار عملية تطوير شاملة للإدارة العامة، وفي المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية، ومن الممكن أن تكون الإدارة التعليمية هي نقطة البداية في هذا التطوير الشامل.

2- مع التسليم بشمول عملية تطوير الإدارة التعليمية فإن هناك مواقع وقطاعات ومدخلات يمكن أن تكون نقاط ارتكاز وذلك لأهميتها في حركة التطوير مثل أولوية تقرير نظام للمعلومات وأولوية تنمية الكفايات البشرية.

3- أن كل تطوير للإدارة التعليمية يجب أن يضع في حسابه صورة التعليم المستقبلية بأهدافها البعيدة والمتعددة ويشقيها التعليم النظامي والغير نظامي في المدرسة وخارجها للصغار والكبار على السواء.

4- أن كل تطوير سليم في الإدارة التعليمية هو محصلة لمشاركة حقيقية من المعلمين وأفراد الشعب وكل من له علاقة بالعملية التعليمية.

5- المدخل الصحيح لكل تطوير هو التخطيط الفعال ويستلزم ذلك تنفيذ جاد ومستمر لخطط التطوير، وكذلك تحديد الاحتياجات والتنفيذ الجاد والتقويم المستمر.

6- أن كل تطوير سليم للإدارة التعليمية يحتم علينا إعادة النظر في كل أبعاد هذه الإدارة من الداخل في كل ما يتعلق بها من عمليات أو مجال للعمل الإداري أو مستوياته وهذا يعني بالتالي مراجعة مدخلاتها من فلسفة ومبادئ ومفاهيم وعناصر بشرية وتشريعات وتقنيات ومعلومات وعلاقات خارجية وأخيرا وما دامت إدارة اليوم هي إدارة صنع تعليم الغد فإن أي خطة لتطوير الإدارة التعليمية ينبغي أن تضع في حسابها التطورات الجديدة التي ينتظر أن تطرأ على أفق التربية، وقد بدأت بوادرها في الظهور بالفعل ومن هذه التطورات تزايد الاهتمام بالتدريب والتعليم الموازي وتعليم الكبار والاتجاه نحو التربية المستدمِة (التعليم المستمر)، واستخدام وسائط الإعلام الجماهيري والتكنولوجيا الحديثة في التربية وفي كل الأحوال فإن تطوير الإدارة التعليمية يجب أن يكون في حد ذاته عملا علميا يعتمد على المنهج العلمي في تشخيص واقع الإدارة والتعرف على أبعادها وقضاياها ومشكلاتها ووضع ملامح الصورة الجديدة لها واختيار أفضل البدائل التي يمكن التحرك بها من هذا الواقع إلى الصورة الجديدة.

7- أن التجربة الإنسانية في التطوير الإداري ذات فائدة كبرى في مزيد من الإلمام بالواقع وفي زيادة القدرة على إحداث التطوير بالفعل.

بين إدارة التربية والإدارة المدرسية:

تعتبر العلاقة بين (إدارة التربية) و (الإدارة المدرسية) علاقة الكل بالجزء، بمعنى أن الإدارة المدرسية Scool Administration لا تزيد على أن تكون جزءا من إدارة التربية Education Administration والإدارة المدرسية وحدتها المدرسة أو المؤسسة التعليمية وعلى رأس هذه المدرسة، أو المؤسسة التعليمية رجل مسئول عن سير العمل بها يطلق عليه اسم المدير وهو المسئول عن نجاح المدرسة في أداء رسالتها وهو ليس مطلق اليدين في إدارته وإنما هو مقيد بالإدارة التعليمية التي يخضع لها ويتصرف وفق ما تراه، كما أنه مقيد بمناهج محددة،

وبيئة معينة توجد فيها المدرسة، وبلوائح وقوانين ونظم ومفتشين فنيين وإداريين وإمكانيات مالية متاحة، يقوم مدير المدرسة بترتيبها جميعا، وبتنظيم عمل المدرسة في ضوئها لتحقيق أهداف المجتمع التربوية[1].

أما إدارة التربية فإن وحدتها هي نظام التربية على مستوى الدولة أو المجتمع بما فيه من مدارس تعليم أساسي وثانويات تخصصية وتعليم متوسط ومؤسسات تعليم عالٍ من معاهد عليا وجامعات ومن صحافة وإذاعة وتلفزيون ومن إدارات تعليمية مركزية ومنطقية ومحلية وبما فيه من خدمات تعليمية مركزية ومنطقية ومحلية وبما فيه من خبراء من مختلف التخصصات وبما بين هذه الأطراف كلها، من علاقات وقوانين ونظم.

ومن هنا لا يمكن فهم الإدارة المدرسية إلا في ظل الإدارة التعليمية لأن شخصية المدرسة إنما تستمد من شخصية النظام التعليمي كله ولأن إدارة المدرسة ليست كيانا مستقلا قائما بذاته بقدر ما هي جزء من ذلك الكيان الأكبر – الإدارة التعليمية – ومن هنا قيل أن خير طريقة لقياس فعالية الإدارة التعليمية على مختلف مستوياتها في الهرم الإداري هو قياسها على مستوى الإدارة المدرسية.

وعلى رأس إدارة التربية يكون رجل سياسي في الغالب بدرجة وزير أو أمين اللجنة الشعبية العامة للتعليم طبق النظام الجماهيري في ليبيا – ومهمته هي تنسيق سياسة التربية والتعليم مع السياسة العامة للدولة والإشراف على تنفيذ هذه السياسة إما بطريقة مباشرة أو من خلال أجهزة الأمانة العامة والأمانات الموجودة بالشعبيات والقيادات الإدارية فيها والهيئات الفنية التابعة لها.

وهنا يمكن القول أن الإدارة المدرسية تعتبر هي القائمة بتنفيذ السياسة التعليمية فعلا، بينما تعتبر الإدارة التربوية مختصة برسم تلك السياسة وبمساعدة الإدارة المدرسية – ماليا وفنيا – في تنفيذها وبالإشراف عليها.

وإذا نظرنا إلى الإدارتين – التربوية والمدرسية – فإننا سنجد صعوبة في الفصل بينهما.

---

(1) Grahamt. Allison: Leader ship and Organizational Culture, New Perspectives, University of l llinois press , Urbana and Chisago 1984, P.214.

ومن هنا كان ذلك اللبس عند بعض المشتغلين بإدارة التربية، وهم يتحدثون عن واحدة منهما، أو عنهما معا.

إدارة التربية بين المركزية واللامركزية:

تطورت إدارة التربية عبر تاريخها الطويل، حتى صارت على ما هي عليه اليوم: الإدارة المركزية والإدارة اللامركزية.

أولا: الإدارة المركزية **Centralization**:

وتعني الإنفراد بالإشراف على التربية، إدارة أو هيئة أو سلطة واحدة تسيطر على التربية، وتوجهها الوجهة التي تراها دون أن تشاركها في ذلك سلطة أو هيئة أخرى.

وقد يكون لهذه الإدارة المركزية فروع في الأقاليم المحلية، ولكن هذه الفروع لا تستطيع أن تتخذ قرارا، ما لم يكن هناك توجيه من السلطة المركزية بشأنه، فهذه الفروع وجدت لتخفيف العبء عن السلطة المركزية.

ثانيا: الإدارة اللامركزية **Decentralization**:

تعني أن تدير التربية في كل منطقة محلية، السلطات المحلية التي يصعدها ويختارها أفراد الشعب (عن طريق المؤتمرات الشعبية الأساسية) دون أن تتدخل الدولة أو أية سلطة مركزية في أمر من أمور التربية، أو هي تعني: «نقل توجيه شئون التربية من الأجهزة القومية (الحكومية) إلى الأجهزة المحلية في إطار نظام إدارة شعبية».

ومن المعروف أن الدول التي تتبع المركزية المطلقة هي الدول الديكتاتورية التي ترمي إلى تربية نشئها بحسب خطة مرسومة تتفق وفلسفتها في الحياة أو الدول الديمقراطية التي تحسب حسابا لعوامل خارجية أو داخلية قد تؤدي إلى تفكك المجتمع وانهياره أو تزيد الالتزام بثقافتها الخاصة كما هي الحال في فرنسا. أما الدول التي تعتمد اللامركزية فهي التي تثق أن في استطاعة أفرادها أن يتعاونوا في سبيل مصلحتهم، فتترك لهم الحرية لإدارة شئونهم بأنفسهم تحت إشرافها.

ويرى هولمز Hoimes أن خبرته الذاتية تؤكد له أنه «في معظم النظم المركزية، ثمة مناقشات للسياسات التربوية على المستوى المحلي، وأن المدرسين وغيرهم يناقشون القضايا التي تصدر من السلطات التعليمية المركزية»[1].

ويمتاز النظام الإداري المركزي، بتوحيد نظام العمل وبسهولة الإشراف عليه وتجنب الإسراف في النفقات وتحديد المسئولية والقضاء على أسباب النزاع بين السلطة الرئيسية والجماعات المحلية كما يمتاز بتحقيقه اقتصادا ووفرا في النفقات.

وبالإضافة إلى ذلك، تمكن الإدارة المركزية من الاستفادة من الخبرات التربوية المتاحة مهما كانت محدودة، وتمكن مختلف الهيئات التربوية المحلية من الاستفادة مما تقدمه السلطة المركزية من خدمات تربوية على المستوى القومي كالتوثيق التربوي والبحوث التربوية وغيرها.

غير أن هذا النظام في الوقت ذاته يلقى على الدولة مسئوليات مالية كبيرة تتزايد عاما بعد عام وتحسن بثقل وطئتها الدول المتقدمة والتي يرتفع فيها الدخل القومي والفردي ارتقاء واضحا مثلما تحس به الدول المتخلفة والآخذة في التقدم التي ينخفض فيها الدخل القومي والدخل الفردي انخفاضا بينا، وذلك لأن مسئوليات التربية تتزايد عاما بعد عام وفي الوقت ذاته تتزايد مسئوليات الدولة نحو سائر الخدمات الأخرى التي تضطلع بها والمرافق التي تشرف عليها.

وقد جاء في توصيات مؤتمر الدول الأفريقية للتخطيط التربوي والتعليمي في أفريقيا، ضرورة تخفيف العبء عن الدولة في تحويل التعليم بتشجيع اللامركزية، وتقليل الإنفاق الإداري والسماح للتعليم الحر بالقيام بوظيفته في الخدمة التعليمية ومساهمة المؤسسات الصناعية والاقتصادية والشركات في تعليم العمال، وتحمل نفقات تعليمهم، وفرض ضرائب خاصة بالتعليم.

(1) Brian Holmes: Policy Formulation, Adaptation and lmplementation in Democratic Society. 1985. London, P.69.

وأما النظام الإداري اللامركزي فإنه يمتاز بأنه يمثل إرادة الشعب في مختلف الجهات المحلية ويثير اهتمامه بالتعليم ومشاكله وتحويله، كما يمتاز - نتيجة لذلك - بزيادة مساهمة الشعب في تحويل التعليم عاما بعد عام مما يخفف عن ميزانية الدولة القومية ويمكن الدولة من القيام بمشروعاتها الأخرى - غير التعليمية التي تتزايد نفقاتها هي الأخرى عاما بعد عام.

غير أن هذا النظام لا يصلح إلا للبلاد المتقدمة، حيث ارتفاع المستوى الفكري العام لدى جماهير الشعب وحيث ارتفاع الدخل الفردي ارتفاعا واضحا وحيث التمرس بالحكم المحلي والاشتراك في الشئون العامة والمساهمة في حلها. أما البلاد المتخلفة أو الآخذة في التقدم، فإن غالبية أبنائها أميون، ودخل أبنائها منخفض مما يجعله عاجزا عن تحمل ضريبة تعليمية كما أن أبناءها غير متمرسين بالحكم المحلي، فهم متعودون على أن يقادوا، لا على أن يقودوا، وهم يتميزون بالسلبية فيما يتصل بالشئون العامة لاهتمام كل منهم بمشاكله الخاصة.

ورغم أن هذا النظام لا يصلح إلا للبلاد المتقدمة فسوف نرى في الولايات المتحدة الأمريكية، أنه رغم أن دخل الفرد فيها أعلى دخل فردي في العالم، فإن كثيرا من أبنائها لا يحصلون على حقهم الطبيعي في التعليم بسبب النقص الواضح فيما تقدمه المدرسة من خدمات تعليمية لاعتمادها في ذلك على مصادر محلية تعجز بعض الولايات عن الوفاء بها.

ونتيجة لعيوب النظام اللامركزي يغالى بعض المفكرين فيطالبون بالنمط المركزي لإدارة التعليم وتحويله كبديل للنمط اللامركزي الحالي. حيث يؤدي إلى توفير النفقات وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص الذي يعني توزيع الخدمات التي تقدم على المناطق المحلية وعلى المواطنين بمعدل تراعي فيه الظروف المختلفة المحيطة بكل فرد وبكل منطقة محلية من حيث القدرات والاحتياجات ومن حيث الإمكانيات المتاحة.

ومعنى ذلك أنه يجب أن تتوفر الفرص التربوية كلها ابتداء من التعليم الأساسي وحتى التعليم العالي لكل المواطنين بغض النظر عن كل الاعتبارات الشخصية أو المحلية أو الاجتماعية ولكن على أساس القدرة على مواصلة التعليم.

كذلك لتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية يجب أن تلي مرحلة التعليم الأساسي، أنواع مختلفة من المدارس الثانوية تناسب ميول واهتمامات وقدرات واستعدادات مختلفة المتعلمين وهذا ما أخذت به وطبقته الجماهيرية العظمى على شكل ثانويات متخصصة غطت جميع

أنواع التخصص، وهذا التنوع ضروري لتتاح الفرصة لكل ذي موهبة أن يترقى بمواهبه فيما هو مستعد له، على أن يراعى في جميع الأنواع أن تكون الروح واحدة وألا يغير التنويع بالوحدة الاجتماعية التي يجب أن تظل أساسا للنظام كله.

كذلك يقتضي تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية، الاهتمام بالمتخلفين من المتعلمين وتخصيص دراسات وفصول خاصة لهم حتى يمكن إفادتهم، والإفادة منهم وفق قدراتهم وإمكانياتهم المحدودة كما ينقضي الاهتمام بالموهوبين وهم موجودون في كل مدرسة ولكنهم مصابون بالإحباط والتسرب في ظل نظام تعليمي فصلت مناهجه على قدر من هم دونهم في القدرة بدون استشارة ذكائهم وقدراتهم.

وهكذا نجد أن مبدأ تكافؤ الفرص، هو مسئولية أساسية من مسئوليات إدارة التربية، وما لم تستطع إدارة التربية تحقيق هذا المبدأ فإنها ستكون فاشلة في القيام بوظيفتها الأساسية.

ومما هو جدير بالذكر أن التعصب للنمط المركزي لا يتفق مع زيادة مسئوليات الدولة، ولا مع ضرورة خضوع التعليم للاعتبارات المحلية حيث تعاني بعض المناطق المحلية من ضعف إمكانياتها، كما لا يتفق مع حاجة المجتمع الحديث إلى التخطيط لتحقيق التقدم في مختلف مجالات الحياة.

ولذلك أخذت معظم بلاد العالم اليوم بأن من المستحيل الموافقة على المركزية المطلقة ولا على اللامركزية التي بدون قيود وإنما يعتقد أن أنجح الوسائل هي التي تجمع بين هاتين الطريقتين وذلك لأن سكان المناطق المختلفة أدرى بحاجاتهم الخاصة من سواهم وجيب أن تتألف مجالس محلية تعطى لها بعض السلطات للإشراف على التعليم وتنظيمه بمساعدة السلطة المركزية أي أنه يجب أن تكون هناك مشاركة في إدارة التربية وتحويل مشروعاتها بين السلطة المركزية والسلطات المحلية [1].

(1) عبدالغني عبود: إدارة التربية في عالم متغير، دار الفكر العربي، 1998م، القاهرة.

الفصل التاسع

الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربويـة

أولا: الإدارة بالأهداف: **Management By Objectives**

By Results

فيما سبق تعرضنا إلى بعض الأنماط السائدة في الإدارة التربوية مع بعض الاتجاهات العامة واستكمالا لهذه الاتجاهات فقد ظهرت الإدارة بالأهداف كأسلوب حديث في الإدارة يهدف إلى زيادة فعالية المنظمة والمؤسسة الإدارية التربوية وذلك بالتركيز على تحقيق الأهداف، ونظرا لأهمية هذا الأسلوب فقد رأينا من المفيد إلقاء بعض الضوء عليه فالإدارة بالأهداف أسلوب إداري جديد لم يعرفه الإداريين إلا في أوائل الخمسينات على يد بيتر دروكر Petre Drucrer وترتكز الإدارة – بالأهداف على وضوح الأهداف الإدارية وتحديد هام وتحدد من قبل جميع الإداريين المعنيين بتحقيقها ثم توضع الخطط المناسبة لتحقيق هذه الأهداف وتغيير أسلوب الإدارة بالأهداف هام وفعال في تنفيذ وتحقيق أهداف التنظيم وأنه لابد من تبني هذا الأسلوب بالمؤسسات العامة والخاصة على حد السواء لزيادة الفعالية الإدارية وهذا مطلب من مطالب الإدارة في الدول النامية والتي تعتبر أحوج ما تكون إلى وضع الأهداف المعينة والقابلة للتحقيق وتحديدها بدقة، بالإضافة إلى وضع الخطط المناسبة، فإن أكثر ما تعاني منه في جميع مؤسساتنا التعليمية هو عدم وضوح أهدافها، فنحن في الغالب لا نعرف ما نريد بالضبط وفي ظل هذا الواقع المرير تصبح مناشطنا بمرور الزمن أهدافا نحافظ عليها بغض النظر إن كنا بحاجة إليها أو كنا قادرين على تحقيقها.

تعريف الإدارة بالأهداف:

الإدارة بالأهداف أسلوب إداري حديث يهدف إلى تركيز الجهود في المؤسسة الإدارية لبلوغ الأهداف المرجوة وقد عرفه أو ديورن Odiorne على أنها يكون فيها الرئيس والمرؤوس

في منظمة إدارية ما يحددان مما الأهداف العامة ويحددان مناطق المسئولية الرئيسية لكل فرع في ضوء النتائج المتوقعة واستخدام هذه المعايير كمواجهات للعمل للوحدة الإدارية مع الحرص على مشاركة جميع الأعضاء.

أما همبل Hamble وهو من أشهر الإداريين البريطانيين الذين كتبوا عن الإدارة بالأهداف فقد ركز في تعريفه على التخطيط التعاوني بين الإداريين بقوله: «الإدارة بالأهداف هي النظام الديناميكي الذي يوجد بين حاجات المؤسسة لبلوغ أهدافها في الإنتاج والنمو وحاجات الإداري في المشاركة وتطوير نفسه».

ويتضح من هذين التعريفيين أنه في الوقت الذي يؤكد فيه أوديورن كل المشاركة في وضع الأهداف من قبل كل من الرئيس والمرؤوس نجد أن همبل يؤكد على التخطيط التعاوني باعتباره أهم ما في الإدارة بالأهداف ويكاد يكون تعريف يحي الحسن وزياد خوري جامعا لمعظم وجهات النظر فقد عرفا الإدارة بالأهداف بأنها «أسلوب إداري يتميز بتركيزه الرئيسي على غايات أو أهداف التنظيم والنتائج المتوقعة والتي يبغي التنظيم الوصول إليها ضمن جدول زمني محدد وكذلك وضع معايير يمكن بواسطتها تقييم فعالية تحقيق هذه الأهداف» وما تميز به هذا التعريف هو التركيز على الأهداف والنتائج المتوقعة دون الإشارة إلى الأسلوب الذي يجب أن يتبع في وضع الأهداف من قبل الرئيس والمرؤوس.

مبادئ الإدارة بالأهداف:

يمكن تلخيص مبادئ الإدارة بالأهداف على النحو التالي:

1- مبدأ المشاركة:

يتصل هذا المبدأ بضرورة المشاركة بين الرئيس الإداري والمرؤوسين في تحديد أهداف المنظمة والعمليات المترتبة على ضرورة صياغة هذه الأهداف وتحديدها على نحو يساعد على تحديد الوسائل والطرائق المتعلقة بالتنفيذ ومن ثم طرق التقويم المناسبة وهذه العمليات غاية في الأهمية لأن المشاركة فيها من جانب جميع العاملين في المنظمة تساعد على زيادة فعاليتها من أجل تحقيق الأهداف.

2- **مبدأ تحديد الأهداف:**

تقوم الإدارة بالأهداف أساسا على وضع أهداف المنظمة الإدارية على شكل النتائج المرجو تحقيقها وتعتبر الأهداف مهمة في هذا النوع من الإدارة لأنها تحدد النتائج التي ينبغي بلوغها أو الوصول إليها عن طريق الإدارة بالأهداف ولابد في هذه الحالة أن تكون الأهداف واضحة لدى جميع الإداريين المعنيين بتحقيق هذه الأهداف بفترة زمنية محددة يتم من خلالها مراجعة ما ينجز من هذه الأهداف باستمرار وعلى فترات زمنية معينة وتمثل هذه التغذية الراجعة التي يمكن أن تعدل في ضوء الخطط والوسائل المستخدمة لتنفيذها[1].

3- يطرح هذا المدخل وظيفة الإدارة للسلوك المطلوب الذي يخرجها من الإدارة التقليدية إلى إطار الأهداف والنتائج والقياس الديناميكي للإدارة نحو تحقيق الغايات[2].

سمات الإدارة بالأهداف:

1- تجعل الأهداف واضحة ومحددة لجميع العاملين في المنظمة الإدارية ويعني ذلك صياغة الأهداف على نحو يساعد على قياسها وتقويمها وإذا لم تكن الصياغة محددة كميا فعلى الأقل يجب أن تكون قابلة للتحقيق العملي.

2- توفر الإدارة بالأهداف فرصا للإدارة التشاركية والتي أصبحت شائعة الآن وخصوصا في مجتمعنا.

3- تؤكد الإدارة بالأهداف ميكانيكية الضبط، وذلك بتوفيرها التغذية الراجعة المستمدة والإنجاز الإداري.

4- تلقى الإدارة بالأهداف قبول مسئولين عن النتائج وتعطي وسائل فعالة لتقويم الإداريين، فإن مساعدة المرؤوسين لرؤسائهم في تحديد الأهداف ووضع التقارير على فترات دورية تجعل الظروف مناسبة للمرؤوسين لتنمية شعورهم بالمسئولية.

---

(1) محمد منير مرسى: الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، 1984م، ص 23.

(2) محمد علي الطويل: الإدارة المعاصرة، دار نشر الفرجاني، طرابلس، 1973م، ص 30.

مراحل الإدارة بالأهداف:

1- وضع الأهداف العامة والخطوط العريضة للغايات العامة المرجو تحقيقها للجهاز الإداري، وهنا لابد أن تتسم هذه الأهداف بالوضوح والدقة والواقعية كما أنها يجب أن تتلاءم مع السياسة العامة للدولة والتي تعكسها الخطط التنموية.

2- تحديد النتائج المتوقعة ضمن جدول زمني محدد وبشكل دقيق وصريح.

3- تحديد النشاطات اللازم أداؤها لتحقيق النتائج المتوقعة ضمن الفترة الزمنية المحددة.

4- توفير الإمكانات والموارد البشرية والمالية اللازمة لإنجاز النشاطات والأعمال المطلوب أداؤها من أجل الوصول إلى النتائج المتوقعة.

5- وضع برنامج العمل، ويتم بموجبه عملية تحديد الإجراءات اللازمة لتنفيذ الخطة والموارد المطلوبة لنشاطاتها.

6- مرحلة التنفيذ، وهي مرحلة وضع الخطة موضع التنفيذ ومراقبة ما يتم إنجازه باستخدامه أثناء التقدم في مراحل العمل المختلفة.

عناصر الإدارة بالأهداف:

تشتمل الإدارة بالأهداف على عناصر أساسية ثلاثة بغض النظر عن العمليات التي تصمم على ضوء المهمة التي توكل للإداري أو المؤسسة التي ينتمي إليها فأي تطبيق للإدارة بالأهداف لا يخرج عن وجود هذه العناصر:

أ - وضع الأهداف:

يعتبر هذا العنصر من أهم عناصر الإدارة بالأهداف وخطواتها، فهي تحدد نوع أو أنواع النشاطات المستخدمة وتحدد في الوقت ذاته طرق التقويم المناسبة لقياس مدى تحقيق الأهداف ونوع الإنجاز الذي حققته المنظمة الإدارية فإذا كانت صياغة الهدف مناسبة فإن الأنشطة الأخرى توجه نحو الهدف.

ب - وضع الخطة:

الخطة عبارة عن برنامج عمل لتحقيق هدف أو أهداف معينة، إذ أن الهدف بدون خطة ما هو إلا حلم أو توقع فكيف يتسنى للإداري أن ينفذ هدفا معينا بدون خطة تأخذ بعين الاعتبار جميع الظروف المتعلقة بالنظام والإمكانات المادية والبشرية على حد سواء، والإدارة بالأهداف ما هي إلا إدارة سليمة تؤكد على التخطيط فيجب أن يكون لكل هدف خطة وجدول زمني، وتكون الخطط هنا مختصرة أو مكتوبة مقدما عما يجب القيام به لتحقيق الهدف الذي انبثقت عنه هذه الخطط وما الجدول الزمني إلا خطة مع توقيتها الزمني.

ج - قياس الإنجاز:

لا شك أن صياغة الأهداف وما يترتب عليها من خطط مناسبة لتحقيقها ليست كل العملية الإدارية فالإدارة بالأهداف تتميز بتركيزها على تحقيق الأهداف بفاعلية الأمر الذي يستوجب، بل ويحتم وجود وسيلة لقياس الإنجاز، فبدون هذا العنصر يصعب الحكم مما إذا كانت الأهداف قد تحققت أم لا، وقياس الإنجاز أو ما يتم تحقيقه من الأهداف في نهاية الخطة فقط، فالقياس بهذا الشكل تكون فاعليته ضعيفة وإذا تبينا أن الأهداف لم تتحقق فإننا نكتشف أن التكاليف كانت باهظة وضياع الجهد والمال أمر غاية في الصعوبة ولذا فإن عملية قياس الإنجاز(التقويم) يجب أن تكون مستمرة وتتم عن طريق التغذية الراجعة المستمرة فالإداريون يُقومون مدى تحقيقهم للأهداف باستمرار أثناء تقدمهم في العمل، والتغذية الراجعة تتم على فترات زمنية جنبا إلى جنب مع تنفيذ الخطة وتفيد التغذية الراجعة من إجراء تعديل سواء في الخطة نفسها أو في الأهداف، فإذا حدث خلل في جانب أو أكثر من الخطة فإن ذلك يدعو الإداري إلى تعديل سير الخطة وقد يشمل التعديل الأهداف ذاتها.

مزايا الإدارة بالأهداف:

لأسلوب الإدارة بالأهداف مزايا كثيرة منها:

1- أنها تجعل في إمكان كل مسئول أن يحقق سيطرة ورقابة وتحكم ذاتي على أدائه الشخصي، حيث أن التحكم الذاتي يعني تحفيز أقوى ورغبة قوية في أن يعمل الأحسن، كما استبدلت الإدارة بالقهر والتسلط بالإدارة عن طريق التحكم الذاتي وهو من أهم إسهامات الإدارة بالأهداف.

2- أن مسئولية الوظيفة وسلطتها هي سلطة ومسئولية شاغلها وليست سلطة الرئيس الأعلى لشاغل الوظيفة حيث نظمت علاقة الرئيس بالمرؤوس قانونا وموضوعا بقاعدتين هما:

أ - أن الرئيس لا يتدخل أبدا في عمل المرؤوس إلا للمساعدة وبناء على طلب الأخير.

ب- أن كل سلطة ينص على أنها فقط سلطة المستوى الأعلى فإنها بالتداعي تكون من حق مستوى الإدارة الأدنى [(1)].

ثانيا: الإدارة بالمشاركة:

الإدارة بالمشاركة هي اشتراك الأفراد والمجموعات في نشاطات نفسية واجتماعية، كما تعني اشتراك الأفراد في صياغة اتخاذ القرارات حتى يكون هناك حافز وتشجيع على العمل وزيادة الإنتاج لتحقيق الأهداف المرجوة.

حيث أن اشتراك العاملين والأفراد في الإدارة وملكيتهم للإدارة التي يعملون بها يخلق مشاركة عملية. وقد بدأ الاهتمام بالإدارة وبالمشاركة فيها منذ نزول القرآن الكريم وتطبيقات الرسول محمد (ﷺ) وأصحابه وأتباعه للتعاون على البر والتقوى وأسلوب الشورى والتشاور والوقوف كصف مرصوص والاعتصام بحبل الـلـه.

أما في الغرب فقد ظهرت بعض الإشارات إلى وجوب الاهتمام والعناية والرعاية للعنصر البشري من خلال بعض الرواد أمثال روبرت أوين وغيره. وقد أجريت العديد من الدراسات خلال العقود الماضية في الولايات المتحدة الأمريكية على يد (ألتون مايو) وغيره كان لها نتائج عملية هامة أدت إلى اكتشاف وجود علاقة بين مفاهيم الإدارة وبين الإنتاج مما أدى إلى بروز مفاهيم جديدة كالمشاركة والدافعية وغيرها.

وكما تحول النظام المهيمن والمتسلط على الإدارة، من المنهج التسلطي إلى المنهج الاستشاري والمشاركة وباشتراك الأفراد والموظفين المرؤوسين في الإدارة وقصر دور المستوى

---

(1) محمد حسن يس، مدني عبدالقادر علاقي: وظائف الإدارة، ط 3، 1983.

الإداري الأعلى على القيادة فقط. وقد وجد النظام الجديد اهتماما خاصا في السنوات الأخيرة بعد ظهور الاضطرابات العمالية في الدول الصناعية وما تلاها من أزمات اقتصادية مما أثر على فلسفة الإدارة في الدول الرأسمالية وساعد على النهضة الصناعية وتقدمها في الدول الصناعية على الدول الأخرى.

ومن أجل إنهاء حالات الصراع وحل المشاكل بين أرباب العمل والعمال تحاول تلك المنظمات الوصول إلى تكامل أهداف العاملين مع أهداف المنظمة الأساسية وذلك من خلال إعطاء العاملين الملكية بالكامل أو جزء من رأسمال المنظمة [(1)].

وفي الجماهيرية العظمى يقوم النظام التشاركي على ملكية العاملين والقائمين بالعملية الإنتاجية للمؤسسة التي يعملون بها وقيامهم بإداراتها بالكامل وذلك استنادا على فلسفة الإدارة الشعبية التي تطبق بالجماهيرية. حيث أن الدولة قامت بتمليك العاملين بهذه الشركات والمؤسسات كل موجودات الشركة وأقحمتهم في إدارتها وبالتالي أصبح المنتج هو صاحب رأس المال وليس أجيرا.

ثالثا: مدخل النظم في الإدارة: **Systems Approach**

يمثل مدخل النظم اتجاها جديدا وأسلوبا جديدا للتفكير في العمل الإداري ويمدنا بالإطار اللازم لاستيعاب مختلف العوامل المحيطة بالموقف ككل متكامل سواء كانت عوامل داخلية أو خارجية.

ومدخل النظم معروف في مجال العلوم الطبيعية، وكذلك في مجال العلوم البيولوجية، وحديثا تطرق البحث إلى تطبيق مضمون مدخل النظم وفكرته في مجال إدارة الأعمال وبصفة خاصة في نطاق الوظائف الإدارية المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والرقابة.

إن التقدم الذي أحدثه استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار الإداري قد ساهم مساهمة كبيرة في انتشار تطبيق مدخل النظم في مجال الإدارة. ويمثل تحليل النظم تحليلا للكليات

(1) بشير التويرقي: الإدارة بالمشاركة، مجلة الدراسات العليا، أكاديمية الدراسات العليا، السنة الأولى، 1995، طرابلس، ص ص 53 – 54.

وليس للأجزاء، ولهذا نجد أن مدخل النظم يركز على كشف وتفسير طبيعة العلاقات المتعددة بين محتويات نظام ما، وفي مجال الإدارة يوجه مدخل النظم الانتباه إلى المشروع ككل متكامل أي باعتباره نظاما أساسيا يتكون من مجموعة من النظم الفرعية المترابطة التي يمكن في ضوء دراستها والوقوف على العلاقات بينها، فهم حقيقة أعمال النظام الأساسي. كما يوجه مدخل النظم الأساسي (المشروع) وإلى تحديد الوظائف والأنشطة الضرورية لتحقيق هذه الأهداف وكذلك إلى علاقة النظام الأساسي (المشروع) بالنظام الأكبر الذي يعمل في إطاره وهو البيئة الاقتصادية والاجتماعية.

وهكذا نلاحظ تدرج النظم، فكل نظام يعتبر فرعا من نظام أكبر وهكذا.. وعلى سبيل المثال نجد أن نظام الإنتاج يتكون من أنظمة فرعية مثل نظام تخطيط الإنتاج ونظام تحميل الآلات ونظام الإنتاج هو بدوره نظام فرعي لنظام أكبر هو نظام الشركة الذي يتكون من أنظمة فرعية أخرى.

وفي ضوء التفسير السابق يمكن القول بأن النظام System في عموميته هو ترتيب منظم لمكونات أو عناصر أو أجزاء تقود إلى تحقيق أهداف معينة وفقا لخطة مقررة[(1)].

وهناك تعريف آخر أكثر وضوحا للنظام، وهو أنه تجميع منظم ومرتب لعناصر وأجزاء منفصلة، وإن كانت معتمدة على بعضها البعض بغرض تحقيق هدف محدد[(2)]. ويتضمن هذا التعريف ثلاثة أوجه هامة للنظم وهي:

1- أن تنظيم أو ترتيب العناصر أو الأجزاء يجب أن يكون بانتظام وفي مراتب متدرجة.

2- يجب أن يكون هناك اتصال بين العناصر أو الأجزاء المكونة للنظام معتمدة بعضها على البعض.

3- حيث أن النظام يسعى إلى تحقيق هدف معين، فإن أي تفاعل بين العناصر أو الأجزاء المكونة للنظام، يجب أن يصمم لتحقيق هذا الهدف.

(1) Kazmier Leonard J.: Principles of Management , Mc Graw-Hill, New York ,1984. P.478.

(2) R.Johnson , F.Fast ,and Rosen Zweig , The Theory and Management of systems , P.Vii .

وحيث أن فروع المعرفة والدراسات العلمية تركز على البحث في مجالات تفصيلية خاصة فإن تطبيق مدخل النظم في مجال الإدارة يوضح أن القرار الخاص بتحديد موقع المشروع – على سبيل المثال – لا يجب أن يعتبر فقط مجرد مشكلة مالية، وإنما هناك اعتبارات أخرى اقتصادية وبشرية وتنظيمية وغيرها من الاعتبارات التي يجب أن تؤخذ في الحسبان عند اتخاذ مثل هذا القرار.

وعل ذلك فإن المدير الذي يطبق هذا المدخل في المجال الإداري في حاجة لأن يكون مهتما بالكليات والاجماليات وليس متخصصا في مجال محدد.

إن تطبيق مدخل النظم على وظائف الإدارة الأساسية وهي وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة يكون من بداية تحديد أهداف المشروع وتقع مسئولية تصميم هذا النظام على عاتق الإدارة العليا للمشروع. وتطبيق مدخل النظم في التخطيط ينتج عنه التأكيد على الأنظمة الرئيسية العديدة التي يرتكز عليها نجاح العملية التخطيطية وهي نظام البيئة والنظام التنافسي والنظام الداخلي، وهكذا يساهم مدخل النظم في تدريب المديرين على أسلوب التخطيط العلمي ويرسخ في أذهانهم العلاقة بين أعمال المشروع الداخلية وبين بيئات المشروع الاقتصادية والاجتماعية والتنافسية.

وكما تأثرت وظيفة التخطيط بمدخل النظم، فإن وظيفة التنظيم قد تأثرت هي الأخرى بمدخل النظم الذي يهاجم نظريات التنظيم التقليدية التي تركز اهتمامها على العلاقات بين الوظائف وأفراد القوى العاملة بالمشروع وعلى الواجبات والمسئوليات والسلطات الوظيفية. وفي رأي نظرية النظم أن المبالغة في هذا التركيز قد يؤدي إلى حجب أدوات الربط والوصل الخاصة بالمعلومات والاتصالات والتي تعتبر هامة لاتخاذ القرارات الفعالة داخل المشروع. ولهذا تركز نظرية النظم على التفاعل الحركي وعلى الاتصال المتبادل بين الأجزاء والمكونات الخاصة بالنظام وإخضاع الوحدات والإدارات المنفصلة بالمشروع لمعلومات اتخاذ القرار ولشبكات الاتصالات، وهو أمر يتحقق بتصور تنظيم المشروع على أساس تدفق المعلومات بدلا من أساس السلطة والمسئولية، وبعبارة أخرى تصور تنظيم المشروع على أساس هيكل تنظيم نظم بدلا من هيكل تنظيم سلطة.

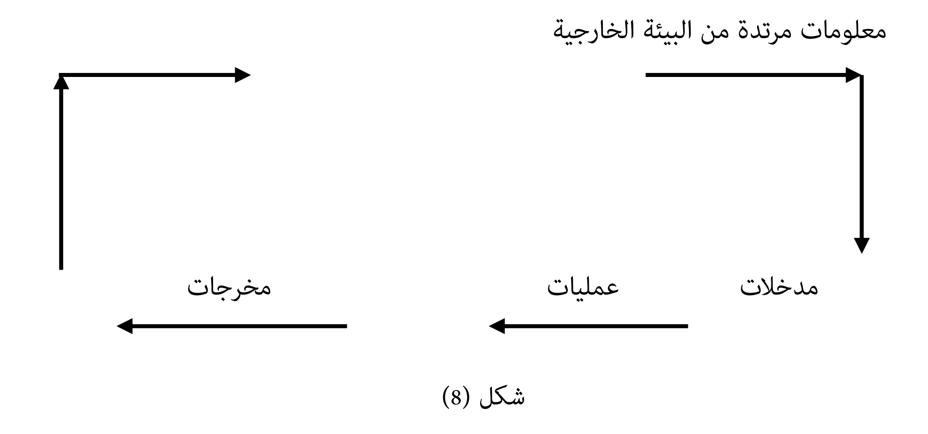
إن التنظيم التقليدي – من وجهة نظر أصحاب مدخل النظم – ينظر إلى المشروع

كسلسلة من الإدارات والأقسام ولكل منها رئيس يمارس وظائف عديدة، ومن مجموع الإدارات والأقسام يتكون المشروع – ولكن كيف يتدفق العمل في هذا المشروع ؟ وكيف تتفاعل أجزاؤه مع بعضها البعض ؟ كل هذه الأشياء تعلمها الإدارة العليا فقط.

ومن هذا المنطلق يدخل مفهوم النظم كطريقة حديثة في التفكير الإداري، حيث تنظر الإدارة إلى الكليات مع عدم إهمال الجزئيات في معالجة المشكلات الإدارية.

أما الوظيفة الثالثة من وظائف الإدارة وهي وظيفة الرقابة فقد تأثرت بمدخل النظم حيث أوجدت عملية التغذية الاسترجاعية في نظام مبسط للرقابة على مخرجات النظام في ضوء مقارنتها بالمعايير المقررة تتم في ضوء نظام رقابة مغلق وعند اكتشاف أي انحرافات عن المعايير المقررة يعمل على تصحيحها بصفة مستمرة وبهذا أصبح لمدخل النظم تأثير جوهري في عملية اتخاذ القرار الإداري بإرغامها المدير على النظر إلى تنظيم المشروع كشبكة معلومات متدفقة تمد متخذي القرار في مختلف المستويات الإدارية بالمعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرار الإداري بكفاءة وفاعلية.

وتعتبر هذه المعلومات بمثابة مدخلات Inputs يقوم التنظيم بتحويلها إلى مخرجات Outputs وذلك من خلال أداء المشروع لمجموعة من الأنشطة أما العمليات Processes. هذه المخرجات قد يرتد بعضها للنظام الأساسي للمشروع أو البيئة، وقد يترتب على هذه المعلومات المرتدة تعديل في أنشطة وأوضاع النظام الأساسي أو في مخرجاته بحيث يشبع حاجات البيئة ويتلاءم معها. شكل (8).



شكل (8)

وهكذا يستمر المشروع في أداء مهامه على أساس أنه نظام متكامل، فعملية الإدارة في حد ذاتها هي بمثابة نظام متكامل يتكون من عدد من النظم الفرعية، للعملية الإدارية أو ما يعرف بوظائف الإدارة وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وهي وظائف مترابطة ومتداخلة ومؤثرة في بعضها البعض.

المصادر والمراجع

المراجع العربية

إبراهيم عصمت مطاوع، أمينة حسن: الأصول الإدارية للتربية، دار المعارف، القاهرة، 1980م .

أحمد إبراهيم أحمد: نحو تطوير الإدارة المدرسية (دراسات نظرية وميدانية) ط3، الإسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة، 1997م .

أحمد إسماعيل صبحي: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، القاهرة، دار الفكر العربي، 1998م .

أحمد عبدالباقي بستان، حسن جميل طه: مدخل الإدارة التربوية، دار العلم، الكويت، 1403هـ .

إميل فهمي: الاتصال التربوي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1977م .

جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال «مدخل تنظيمي»، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1986م .

حسن محمد إبراهيم حسان: قراءات في التربية، المنصورة، المكتبة العلمية، 1990م .

سليمان عبدالرحمن الحقيل: الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية، دار عالم الكتب للنشر والتوزيع، الرياض، 1994م .

سيد الهواري: الإدارة الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1976م .

صلاح الدين جوهر: علم الاتصال – مفاهيمه . نظرياته ومجالاته، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1980م .

صلاح الدين جوهر: المدخل في إدارة وتنظيم التعليم، دار الثقافة للطباعة والنشر، القاهرة، 1980م .

عبدالحميد سلام: دراستان في مجال الاتصال واتخاذ القرار في الإدارة التعليمية، مركز البحوث التربوية، قطر، جامعة قطر، المجلد السادس عشر، 1980م .

عبدالرحمن عبدالباقي عمر: العلاقات الإنسانية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1985م .

عبدالكريم درويش، ليلي تكلا: أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجول المصرية، القاهرة، 1974م .

علي شريف: الإدارة العامة «النظرية والتطبيق»، دار النهضة العربية، الطبعة الثانية، بيروت، 1986م .

علي السلمي وآخرون: أساسيات الإدارة، جامعة القاهرة، التعليم المفتوح، 1992م .

محمد حسني، حسن عبدالملك: الإدارة التعليمية والتخطيط التربوي، دار الطابعة الحديثة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1987م .

محمد سيف الدين فهمي، حسن عبدالمالك محمود: تطور الإدارة المدرسية في دول الخليج، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، 1993م .

محمد صبري حافظ محمود: الإدارة التعليمية والتخطيط التربوي، مصر للخدمات العلمية، القاهرة، 1994م.

محمد منير مرسي، الإدارة التعليمية، أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، 1993م .

همام بدراوي زيدان، محمد صبري حافظ: إدارة المدرسة الابتدائية أصولها وتطبيقاتها، الأزهر الشريف، القاهرة، 1991م .

وليد هوانه: مدخل إلى الإدارة التربوية، ط2، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 1999م.

يوسف قطامي: سيكلوجية التعلم والتعليم الصفي، عمان، دار الشرق، 1979م .

المراجع الأجنبية

James H.Donely and others , “ Fundamantals , Home Wood , Boston , 1993 .

Law , S . & Glover, D,: Educational Leadership and Learning Practhse, Policy and Research , Open University Press , Puckingham , Philadephia , 2000 .

Singh , R .: School Organization and Administration, (Ist ed) , Common wealth , Publishers, New Delphi, 1994 .

Snowden, P , & Gorton, R , School and administration, (5.Ed), Megood hell, New York , 1998 .

Whitarer , P .: The Primay Head , Heinemann Educational Books, Oxford London , 1988 .

Wallace , M. & Huckman , L,: Semior management Teams: n Primary School, Rout Ledge , London and New York , 1999 .

Worthy , I. C.,: Religion and Its Role in the World of Business . The Journal of Business .